جـامعة اليرمـوك

كليـــة التربيـــة

قسم الإدارة وأصول التربية

دور القيادات التربوية في تفعيل إدارة الجودة الشاملة في مديريات التربية والتعليم في محافظة إربد

The Role of Educational Leaders in Activating of Total Quality Management in the Directorates of Education in Irbid Governorate

إعداد

غازي أحمد إبراهيم بني حمد

إشراف

الأستاذ الدكتور: محمد علي عاشور

حقل التخصص: الإدارة التربوية

2013 م

" دور القيادات التربوية في تفعيل إدارة الجودة الشاملة في مديريات التربية والتعليم في محافظة إربد"

إعـــــــداد

غازي أحمد بني حمد

بكالوريوس: علوم إدارية _ جامعة اليرموك، 1985م

ماجستير: إدارة تربوية جامعة اليرموك، 2005م

قدمت هذه الأطروحة استكمالاً لمتطلبات الحصول على دكتوراه الفلسفة في الإدارة التربوية في جامعة اليرموك، إربد، الأردن.

لجنة المناقشة

محمد علي عاشور..مشرفا ورئيساً

أستاذ في الادارة التربوية، جامعة اليرموك

صالح ناصر عليمات..عضواً

أستاذ في الادارة التربوية، جامعة اليرموك

عدنان بدري الإبراهيم..عضواً

أستاذ في الادارة التربوية، جامعة اليرموك

عبد الحكيم ياسين حجازي..عضواً

أستاذ مشارك في أصول التربية، جامعة اليرموك

عاطف يوسف مقابلة..عضواً

أستاذ في الادارة التربوية، جامعة عمان العربية

بسم الله الرحمن الرحيم

﴿ يرفع الله الذين آمنوا منكم والذين أوتوا العلم

درجات والله بما تعملون خبير ﴾

صَدَقَ اللهُ العَظِيمُ

سورة المجادلة آية (11)

الإهداء

إلى من نذرت عمرها في أداء رسالة صنعتها من أوراق الصبر، إلى من أثمر دعاؤها فكان سر نجاحي، إلى من أعطتني من عمرها وروحها أملا وتصميما، ستبقى كلماتك نجوماً أهتدي بها وأعلمها أبنائي ما حييت، وفاءً لروحك الطاهرة ... أمي الحبيبة، رحمها الله.

إلى من علمني العطاء بدون انتظار، إلى اليد الطاهرة التي أزالت الأشواك من طريقي، إلى الذي لا تفيه الكلمات حق البر والوفاء، إلى الروح التي سكنت روحي... أبي الحبيب، رحمه الله.

إلى من سارت معي نحو الحلم الجميل خطوة فخطوة، وكانت خير سند لي، وأعانتني على إكمال مشواري... زوجتي العزيزة.

إلى زهور النرجس، التي تفيض حباً وعطراً ونقاءً، إلى رياحين حياتي، وفلذات كبدي... أبنائي وبناتي الأحباء.

إلى كل من أضاء بعلمه عقل غيره، فأظهر بسماحته تواضع العلماء... أساتذتي الأجلاء

إلى الشموع المضيئة في حياتي... إخوتي وأخواتي وأسرتي جميعاً.

إلى صحبتي الجميلة، الذين خلدت صورهم وذكرياتهم في خاطري.

إليكم جميعا أهدي هذا الجهد المتواضع

داعيا المولى عز وجل أن ينفعنا بما علمنا، وأن يعلمنا بما ينفعنا.

إنه نعم المولى، ونعم المجيب.

الباحث

شكر وتقدير

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، وله الشكر على عظيم فضله، وجزيل عطائه، وكرمه، وإحسانه، والصلاة والسلام على سيد الخلق، ومعلم البشرية، الذي علمنا قيمة الاعتراف والتقدير والشكر، لمن هم أهل الفضل، حيث قال:- صلى الله عليه وسلم- " من لا يشكر الناس، لا يشكر الله" ،- صلى الله عليه وعلى آله وصحبه أجمعين- أما بعد:

فيسعدني بعد إتمام دراستي التي أنعم الله علي بالتوفيق بإنجازها، أن أتقدم بوافر الشكر، وعظيم الامتنان، إلى أعضاء الهيئة التدريسية الكرام بكلية التربية في هذه الجامعة. وأوجه الشكر والتقدير إلى الأستاذ الدكتور محمد عاشور؛ لتفضله بالإشراف على أطروحتي، مثمناً ما قدمه لي من إرشاد ونصح ومساندة، وما أبداه من سعة صدر ومتابعة.

كما يسرني أن أتقدم بالشكر والامتنان للسادة الفضلاء: أعضاء لجنة المناقشة:أ.د صالح عليمات، أ. د عدنان الإبراهيم، أ.د عبد الحكيم حجازي، أ.د عاطف مقابلة؛ لجهدهم الكبير في إثراء هذه الدراسة بعلمهم وخبراتهم.

كما أتقدم بالشكر والامتنان إلى السادة المحكمين؛ لما قدموه من جهد ووقت في تحكيم الاستبانة، وإلى كل من أسدى إلي مشورة، أو قدم لي نصيحة أو معونة، أو ساهم في إنجاز هذا العمل من قريب أو بعيد، وأخص بالذكر: كل من د. إبراهيم طلافحة، د.حيدر عوايشة، والأستاذ الفاضل حمزة بني عيسى. لهم مني جميعاً خالص الشكر والتقدير.

وأخيراً أسأل الله تعالى، أن يجزيهم خير الجزاء، وأن يتقبل مني هذا العمل خالصا لوجهه الكريم، وأن يغفر زلتي، ويقيل عثرتي، فما كان فيه صواب فمن الله وتوفيقه، وما كان فيه من خطأ فمن نفسي. والله ولي التوفيق.

الباحث

قائمة المحتويات

قائمة الجداول

قائمـــــة الأشكـــــال

قائمة الملاحق

الملخص باللغة العربيـــة

بني حمد، غازي أحمد. دور القيادات التربوية في تفعيل إدارة الجودة الشاملة فـــي مـــديريات التربية والتعليم في محافظة إربد. أطروحة دكتوراه، جامعة اليرموك. 2013 (المـــشرف: أ.د محمد عاشور).

هدفت الدراسة للتعرف إلى دور القيادات التربوية في تفعيل إدارة الجودة الـــشاملة فـــي مديريات التربية والتعليم في محافظة إربد، والكشف عن المعيقات التي يمكن أن تواجههم فـــي تفعيل إدارة الجودة الشاملة في مديريات التربية والتعليم لمحافظة إربد، من وجهة نظر مـــديري التربية والمديرين المختصين، وسبل التغلب عليها.

تكونت عينة الدراسة والتي هي نفس مجتمع الدراسة، من جميع مديري التربية والتعليم والمديرين المختصين ورؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم لمحافظة إربد للعام الدراسي (2012-2013)، وقد تم تطبيق الدراسة على: (16) مديراً، بين مدير تربيـــة وتعلـــيم ومـــدير مختص، إضافة إلى (153) رئيس قسم موزعين على ثماني مديريات في المحافظـــة، ولجمـــع البيانات اللازمة لتحقيق أغراض الدراسة، فقد تم استخدام المنهجين الوصفي والنوعي، وقد قـــام الباحث بتطوير استبانة من (50) فقرة، موزعة على خمسة مجالات. وللكشف عـــن المعيقـــات التي تواجه القيادات التربوية في تفعيل إدارة الجودة، وسبل التغلب عليها، فقد تم توجيه سؤالين من خلال المقابلات شبه المفتوحة لمديري التربية والمديرين المختصين في المديريات، كما تـــم التأكد من صدق وثبات أداتي الدارسة. وبعد جمع البيانات وتحليلها، أظهرت النتائج ما يلـــــي:

- إن تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة فاعلية دور القيادات التربوية في مديريـــــات التربية والتعليم في محافظة إربد في تفعيل إدارة الجودة، قد جاءت بدرجة تقدير متوسطة على جميع مجالات الدراسة، وعلى الأداة ككل، حيث جـــاء مجـــال تـــوفير

متطلبات تفعيل إدارة الجودة في المرتبة الأولى، ضمن درجة تقدير متوسطة، ومجال تفعيل العلاقة التشاركية بين القادة والمرؤوسين في المرتبة الأخيرة، وبدرجة تقدير متوسطة أيضاً.

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$)، في تقديرات عينة الدراسة لدور القيادات التربوية في تفعيل إدارة الجودة في مديريات التربية والتعليم لمحافظة إربد تعزى لأثر متغيرات(الجنس، الدرجة العلمية، سنوات الخبرة) في جميع مجالات الدراسة، وعلى الأداة ككل.
- إن عدد المعيقات التي تم حصرها من خلال مديري التربية والتعليم والمديرين المختصين والتي يمكن أن تواجه القيادات التربوية؛ لتفعيل إدارة الجودة الشاملة ، قد بلغ (22) معيقاً كان من أبرزها: نقص التدريب، ومركزية القرار، وقلة تفويض الصلاحيات، وعدم وضوح معايير اختيار القادة التربويين. كما أظهرت النتائج، أن عدد الحلول المقترحة للتغلب على هذه المعيقات قد بلغ (16) مقترحاً، ومن أبرز هذه المقترحات: التوعية والتدريب على إدارة الجودة، والتغذية الراجعة من متلقي الخدمة، وتفعيل المساءلة.

وفي ضوء نتائج الدراسة قدّم الباحث عدداً من التوصيات لكل من: المسؤولين التربويين، والقائمين على تطبيق إدارة الجودة في وزارة التربية والتعليم، والباحثين.

<u>الكلمات المفتاحية</u>: القيادات التربوية، تفعيل إدارة الجودة، إدارة الجودة الشاملة.

الفصل الأول

خلفية الدراسة وأهميتها

المقدمة:

تسعى الشعوب في العالم المتقدم والنامي على السواء، إلى الارتقاء بمستوى العملية التعليمية لتنشئة الأجيال، وفق فلسفتها ومعتقداتها، وذلك بتقديم أحسن الخدمات، لتصل إلى درجة التفوق والتميز؛ ولهذا سارعت مختلف المجتمعات إلى الاهتمام بالعنصر البشري، وإعداد الكوادر الفنية والإدارية اللازمة؛ لقيادة العمل بمنظمات المجتمع المختلفة، باختلاف تخصصاتها وتبعاتها.

وتعد الجودة في العصر الحاضر، من أهم القضايا التي تهتم بها القيادات الإدارية في المنشآت الإنتاجية والخدمية على السواء، سواء الكبيرة أم المتوسطة، أم الصغيرة منها؛ للارتقاء بمستوى الرعاية المقدمة لتحقيق التقدم والرقي المنشود.

وقد شهد المجتمع المعاصر موجةً غير مسبوقة من التطور والتغيير، تمتد بظلالها لتشمل كافة الأبعاد: السياسية والاقتصادية والتكنولوجية والثقافية. ولم يعد هنالك ما يمكن وصفه بأنه ثابت، فكل ما حولنا أصبح يدور في فلك التطور والتغيير.

وقد أدى هذا التغير والتطور إلى تحولات أساسية في إطار المفاهيم الخاصة بإدارة المنظمات الحكومية، فقد تحول الحديث من الإدارة إلى الريادة، ومن السيطرة المهنية والإدارية إلى سيادة العميل، ومن ضبط أو مراقبة التكاليف إلى إدارة الأداء، ومن زيادة كمية المخرجات إلى تحسين جودة الخدمات، ومن تقييم مدى سلامة الإجراءات إلى المساءلة عن النتائج ومستويات الأداء (مخيمر، 2000).

ولما كان نجاح الإدارة يرتبط بالكفاءة، فقد ظهرت إدارة الجودة الشاملة: Total Quality Management (TQM)، لاستمرارية التحسين والتطوير، وأصبحت إدارة الجودة الشاملة إستراتيجية متكاملة، لتطوير المؤسسات سواء الإنتاجية أو الخدمية، ومنها المؤسسات التعليمية، كونها إدارة تسعى إلى أداء العمل بطريقة صحيحة، وبأسلوب نموذجي يتجنب تبديد الموارد، أو سوء استثمارها، ويقلل المنازعات بين العاملين، ويسعى إلى رضا المستفيدين، ويدعم الابتكار والتجديد (عبد الفتاح، 2000).

إن الاهتمام بالجودة في المؤسسات التربوية والتعليمية، ينبع من النظر إلى التعليم باعتباره اتجاه استثماري منافس، وأنه يسعى إلى إرضاء متلقي الخدمة من الطلبة، والمجتمع، والدولة. فالطلبة يرغبون في الحصول على أفضل المؤهلات للحصول على الفرص الوظيفية، التي تزداد شحاً بازدياد عدد الخريجين، وقلة فرص العمل، وأولياء أمور الطلبة، يتطلعون إلى أفضل تأهيل لأبنائهم، أما الدولة، فترنو إلى مخرجات تعليمية متميزة، تمكنها من تحقيق أهداف خططها التنموية (خضير، 2007).

إن القيادة التربوية بشكل عام، ودور القيادي في الوحدات الإدارية والتعليمية بشكل خاص، له الأثر الأكبر على المخرجات التعليمية؛ لذلك فقد أصبحت القيادة والدور القيادي مدار اهتمام وزارة التربية والتعليم؛ لتحسين مستوى أدائها، لتصل في النهاية إلى تحسين مستوى المخرجات التعليمية (الصليبي، 2008).

لذلك، فإن القيادة التربوية يجب أن تتخذ شكلاً جديداً في إطار مفاهيم إدارة الجودة الشاملة، إذ تعمل على استثارة مجهود التربويين والمعلمين؛ من أجل تحقيق جودة الخدمات التربوية، والتعليمية وتحسين فاعليتها، وهذا يتطلب من مديري الإدارات التعليمية والتربويين توسيع قاعدة المشاركة في اتخاذ قرارات التطوير، وضبط الجودة الشاملة في المؤسسات

التعليمية، وتنظيم الحوافز، ودعم تنشيط قدرات المتعلمين، وتحسين أدائهم، وتوفير التنمية المهنية للإداريين والمعلمين، وإدراج برنامج الجودة الشاملة، ضمن الاستراتيجيات التي تتبناها المؤسسات التعليمية (الهلالي، 2002).

ويمكن استنتاج أن القيادة وإدارة الجودة مفهومان مترابطان لا يمكن فصلهما عن بعض. فلا يمكن اعتبار عملية الجودة أنشطة منعزلة عن باقي أعمال المؤسسة، بل تشكّل جزءاً ضرورياً من أعمالها. إذ لا يمكن تحسين الجودة بدون قيادة فعّالة، ومن جهة أخرى، فإنه يصعب تصور قيادة ناجحة لا تؤدي العمل الموكول إليها بإتقان، وعلى مستوى من الجودة، بحيث يتحقق الرضا لمن يطلبون ناتج هذا العمل.

لقد شهد قطاع التعليم في المملكة الأردنية الهاشمية، العديد من المتغيرات على مختلف الأصعدة، حيث لا بد من اتخاذ الإجراءات المتعلقة بالتكيف مع تلك المتغيرات في تطوير وتحسين سلوك القائمين على تقديم الخدمة، ولعل من أهم تلك الجوانب المقترنة لتعزيز دور قطاع التعليم في التكيف، تطبيق نظام إدارة الجودة في تحقيق حاجات متلقي الخدمة.

وتأتي هذه الدراسة متزامنة مع برنامج عمل للإدارة العليا في وزارة التربية والتعليم الأردنية، بإشراف إحدى المنظمات الدولية على نظام إدارة الجودة، وهي شركة الخبراء العرب في الهندسة والإدارة: Societe Generle de Surveillance (SGS)، والتي استأنفت أعمالها مع بداية عام 2011، من خلال قيامها بالإشراف والتدقيق الدوري على تطبيق نظام إدارة الجودة في مركز الوزارة، والمديريات في الميدان، وعلى عدد من المدارس المدرجة كعينة تجريبية للتطبيق، تمهيدا للتعميم على جميع مدارس الوزارة مستقبلا، حيث تم إدراج رياض الأطفال الحكومية بتطبيق النظام، ضمن سياسة وخطط الوزارة.

ويرى ديمنج خبير الجودة، أن الادارة العليا هي وحدها التي تستطيع أن تبدأ العمليــة، التي بموجبها تتمكن المنظمة بما فيها الإدارة، والعاملين من التحرك نحو العمل الذي يؤدى إلى تحقيق ثقافة إدارة الجودة الشاملة. لذا، فقد أصبحت هناك ضرورة لإدخال نظــام إدارة الجــودة الشاملة، في المنظمات الحكومية، الأمر الذي يساعد على تحقيق درجة عالية من الــضبط فــي الإنفاق الحكومي، وتوظيف المصادر البشرية والماديــة، وتحديــد دور واضــح للمــسئوليات الحكومية، وإعطاء الأولوية لمطالب واحتياجات المواطن المحلي، وإحلال نظــام الكفــاءة فــي اختيار القيادات الإدارية فيها (معزب، 2006).

وبناء على ما تقدم، فقد سعى الباحث للتعرف إلى دور القيادات التربوية، في تفعيل إدارة الجودة في مديريات التربية والتعليم موضوع الدراسة، ومدى تفعيــل تطبيــق إدارة الجــودة، والخدمات التعليمية المقدمة لدى تفعيل النظام، ومدى رضا متلقي الخدمة عن خدمات التعلــيم، التي تقدمها وزارة التربية والتعليم.

مشكلــة الدراســة وأسئلتــها:

برزت مشكلة الدراسة وتساؤلاتها من خلال خبرة الباحث الميدانية في مجال الجــودة، كرئيس لقسم الرقابة والتفتيش وتوكيد الجودة، وكممثل للجودة في الميــدان، فــي واحــدة مــن مديريات التربية والتعليم، وقد تبلورت مشكلة الدراسة لدى الباحث، من خلال أعمــال التــدقيق الداخلي على نظام الآيزو في الميدان، وملاحظة العديد من جوانب القصور والتي كــان منهــا: القصور في التدريب والتأهيل للقيادات التربوية في مجال الجودة في الميدان، مما قد ينعكس سلبا على الوعي بمفهوم وثقافة الجودة، وقدرة هذه القيادات على تفعيل نظام إدارة الجــودة بكفــاءة وفاعلية.

ومن جهة أخرى، فقد برزت الحاجة إلى تفعيل العلاقة التشاركية بين الرئيس والمرؤوس، للمستوى الذي يرقى إلى لغة الحوار البناء، ، والعمل بروح الفريق والتشاور ؛ من أجل إثــراء وجهات النظر، وزيادة البدائل التي تسهم في صناعة القرار الأفضل، ومن ثم الالتزام بتنفيــذه، وممارسة اللامركزية في صنع القرار.

ومن أوجه القصور الأخرى التي لوحظت، الحاجة إلى التعامل بشفافية أكبر فــي تطبيــق المعايير المتعلقة باختيار القيادات التربوية؛ لتتم على مستوى من الكفاءة والفعالية.

ولما للقيادات التربوية في مديريات التربية والتعليم، من تماس مباشر مع متلقي الخدمة، فإن ما تم ذكره من جوانب القصور، ربما يعيق تحقيق سياسة الجودة التي تهدف إلى الارتقــاء بمستوى تقديم الوحدات الفنية والإدارية في المديريات للخدمات التعليمية لمتلقيها، على درجة من التميز والإتقان. وبناءاً على ما تقدم؛ فقد جاءت هذه الدراسة بهدف الكشف عــن دور القيــادات التربوية في تفعيل إدارة الجودة الشاملة ة في مديريات التربية والتعليم في محافظة إربد؛ وذلــك من خلال الإجابة عن الأسئلة التالية:

1- ما درجة فاعلية دور القيادات التربوية في تفعيل إدارة الجودة الشاملة في مــديريات التربية والتعليم في محافظة إربد؟

2- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) فــي درجــة فاعلية دور القيادات التربوية في تفعيل إدارة الجودة في مديريات التربية والتعلــيم فــي محافظة إربد تعزى لمتغيرات: الجنس والمستوى العلمي وسنوات الخبرة؟"

3- ما المعيقات التي تواجه القيادات التربوية لتفعيل إدارة الجودة الشاملة في مديريات التربية والتعليم لمحافظة إربد، من وجهة نظر مديري التربية والتعليم والمديرين المختصين وما سبل التغلب عليها ؟"

أهداف الدراسة:

سعت هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

1. التعرف إلى فاعلية دور القيادات التربوية في تفعيل إدارة الجودة الشاملة في مديريات التربية والتعليم في محافظة إربد.
2. التعرف إلى مدى تأثير متغيرات الدراسة: (الجنس، المستوى العلمي، الخبرة) في درجة ممارسة القيادات التربوية، لدورها في تفعيل إدارة الجودة الشاملة في مديريات التربية والتعليم في محافظة إربد.
3. التعرف إلى المعوقات التي تعترض تفعيل إدارة الجودة، وسبل التغلب عليها من وجهة نظر مديري التربية والتعليم والمديرين المختصين في مديريات التربية والتعليم موضوع الدراسة.
4. تقديم بعض النتائج والتوصيات التي قد تسهم في تقديم المساعدة للقيادات التربوية في المؤسسات التعليمية،في تفعيل إدارة الجودة.

أهمية الدراسة:

يؤمل أن تسهم الدراسة الحالية، بما يمكن من خلاله إعادة النظر في الدور القيادي للمديرين ورؤساء الأقسام، في مديريات التربية والتعليم في تفعيل إدارة الجودة، من وجهة نظر أفراد العينة كفئة قيادية، بما يسهم في تطوير وتحسين مستوى الخدمات التعليمية والتربوية المقدمة لمتلقيها من طلبة وموظفين ومراجعين ومجتمع محلي.

وتستمد هذه الدراسة أهميتها من الاعتبارات الآتية:

- التعرف إلى الأساليب الأكثر فاعلية في تفعيل إدارة الجودة على مستوى مديريات التربية والتعليم، والمؤسسات الأخرى المرتبطة بها، والمجتمع المحلي.
- التعرف إلى سبل زيادة الوعي بمفهوم وثقافة الجودة، ومتطلبات تفعيلها.
- التعرف إلى سبل تحقيق رضا متلقي الخدمة وتلبية احتياجاتهم.
- التعرف إلى المعيقات التي تحول دون تفعيل إدارة الجودة على مستوى مديريات التربية والتعليم، والمؤسسات التعليمية التابعة، وسبل التغلب عليها، بما يسهم في عملية التطوير والتحسين، والارتقاء بمستوى تقديم الخدمة التعليمية لمتلقيها.
- قد تسهم هذه الدراسة في فتح مجال جديد أمام الباحثين؛ للقيام بأبحاث جديدة تتناول موضوع إدارة الجودة، على مستوى أوسع لدى وزارات التربية والتعليم داخل وخارج الأردن.
- يأمل الباحث أن ينبثق عن نتائج هذه الدراسة عدد من التوصيات، ترشد المهتمين بإدارة الجودة لتحسين وتطوير الخدمات التعليمية لمتلقيها.

التعريفات الاصطلاحية والإجرائية

اشتملت الدراسة الحالية على عدد من التعريفات الاصطلاحية والإجرائية التالية:

القيادة: "القدرة في التأثير في الآخرين، وتوجيه سلوكهم، ودفعهم إلى العمل كفريق متعاون ومنسجم، في مناخ يقوم على الثقة، وتشجيع العمل الإبداعي؛ لتحقيق الأهداف المرغوبة والمشتركة" (حربي، 2008: 20).

وإجرائيا: فإن القيادة لأغراض هذه الدراسة تعني: فاعلية دور المدير، أو رئيس القسم في إرشاد، وتوجيه، وتدريب، وتمكين المرؤوسين وحفزهم، لتفعيل إدارة الجودة بكفاءة وفاعلية، لتحقيق أهداف متلقي الخدمة من طلبة وعاملين ومجتمع محلي، بأقل وقت وجهد ومال.

الدور القيادي: " مجموعة النشاطات، والممارسات التي تؤثر على العاملين، لتحقيق أهداف التنظيم" (الصليبي، 2008: 11).

ويمكن تعريف **الدور القيادي إجرائيا** بأنه: الدور المتوقع للقادة التربويين في مديريات التربية والتعليم، لممارسة التأثير على الموظفين، وفق نطاق الإشراف المحدد لكل منهم؛ للإسهام في تحقيق الأهداف الكلية المنشودة.

القيادات التربوية تعني: " كفاءات لها القدرة في التأثير على المرؤوسين، وتوجيه سلوكاتهم، وتنسيق جهودهم تجاه تحقيق الأهداف المنشودة المشتركة بحماس وثقة" (أبو عابد، 2006: 40).

ولأغراض الدراسة الحالية، فإن القيادات التربوية **يقصد بها إجرائياً**: المستويات الإدارية في مديريات التربية والتعليم، والمتمثلة بمديري التربية والتعليم ومساعديهم، من المديرين المختصين في المجالين الإداري والفني، إضافة إلى رؤساء الأقسام، والذين تتكامل أدوارهم جميعا لقيادة العملية التربوية، نحو تحقيق الأهداف التربوية على درجة من التميز والإتقان.

الجودة الشاملة: "هي مجموعة من المعايير والسمات التي يجب توافرها في جميع عناصر المؤسسة سواء ما يتعلق بالمدخلات أم العمليات أم المخرجات التي تعمل على تحقيق حاجات ومتطلبات العاملين في المؤسسة والمجتمع المحلي وذلك من خلال الاستخدام الفعال للإمكانات البشرية والمادية واستغلال الوقت الملائم لهذه الإمكانات" (عليمات، 2004: 18).

وتعرف **الجودة الشاملة** إجرائيا بأنها: إجراءات التطوير والتحسين للعمل في مديريات التربية والتعليم، والمنبثقة عن سياسة الوزارة وخططها وبرامجها، شاملاً جميع مدخلات العملية

التعليمية، والعمليات اللازمة للحصول على أفضل مخرجات، بالاستفادة من التغذية الراجعة في المتابعة والتقييم؛ لتلبية حاجات وتوقعات متلقي الخدمة من طلبة وعاملين ومجتمع محلي.

إدارة الجودة الشاملة: عرفها جودة (2009، 23) على أساس الكلمات المكونة للمصطلح كما يلي:

إدارة: "تخطيط وتنظيم وتوجيه ومراقبة لكافة النشاطات المتعلقة بتطبيق الجودة، كما يتضمن ذلك دعم نشاطات الجودة وتوفير الموارد اللازمة".

الجودة: "تلبية متطلبات متلقي الخدمة وتوقعاته".

الشاملة: "مشاركة واندماج كافة تتطلب موظفي المنظمة، وبالتالي ينبغي إجراء التنسيق الفعال بين الموظفين لحل مشاكل الجودة ولإجراء التحسينات المستمرة".

وإجرائيا: إدارة الجودة الشاملة هي: ممارسة مديري التربية والمديرين المختصين ورؤساء الأقسام للدور القيادي الفاعل المنوط بهم، في تنفيذ المهام الإدارية والقيادية الموكولة إليهم، بأسلوب ديمقراطي وتشاركي، للارتقاء بمتطلبات متلقي الخدمة وتحقيق توقعاتهم بشكل مستمر وبتميز وإتقان، وبأقل وقت وجهد ومال.

حدود الدراسة:

يمكن تعميم نتائج الدراسة في ضوء المحددات الآتية:

أ- **حدود موضوعية:** اقتصرت هذه الدراسة، على دور القيادات التربوية، في تفعيل إدارة الجودة في مديريات التربية والتعليم.

ب- **حدود مكانية:** اقتصرت هذه الدراسة على مديريات التربية والتعليم في محافظة اربد، والبالغ عددها ثمان مديريات.

ج- **حدود بشرية:** اقتصرت الدراسة على العينة المطبقة عليها أداة الدراسة.

د- **حدود زمنية:** تتحدد هذه الدراسة بالعام الدراسي 2013/2012 م.

الفصل الثانـــي

الأدب النظـــري والدراســـات السابقـــة

تمهيـــــــد:

تناول هذا الفصل عرضا للأدب النظري، والدراسات السابقة، المتعلقة بـــإدارة الجـــودة الشاملة (TQM)، حيث تعرض الأدب النظري في القسم الأول، إلى المواضـــيع ذات العلاقـــة بمشكلة الدراسة الحالية، وفي القسم الثاني تم تناول الدراسات السابقة العربية منها والأجنبية، ثم التعليق على الدراسات السابقة بما يسلط الضوء على علاقتها بموضوع الدراسة الحالية.

أولا: الأدب النظـــري

شهد العالم في الآونة الأخيرة تغيرات وتطورات متسارعة في جميع مجـــالات الحيـــاة الاجتماعية والاقتصادية والتكنولوجية والتعليمية، وقد انعكست تلك التغيرات على طبيعة العمـــل الإداري في المنظمات والمؤسسات التعليمية، مما استوجب السعي للمنافسة علـــى المـــستويات: المحلية والإقليمية والدولية للحفاظ على مركزها، والذي بدوره أدى إلى ظهـــور مـــدخل إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات، والذي يهتم بتغيير رؤية العاملين إلى طبيعـــة العمـــل وإتقانـــه وتجويده، سعياً إلى تحقيق التميز في كل المراحل والعمليات؛ من أجل الوصول إلى مخرجـــات تتصف بالجودة العالية (أبو عامر، 2008).

ويشير حمود (2008) أن إدارة القوى البشرية في المؤسسات ذات أولوية كبيـــرة فـــي تنشيط وتفعيل إدارة الجودة الشاملة، إذ أن توفر المهارات والكفاءات البشرية وتدريبها وتطويرها وتحفيزها، يعتبر من أهم الركائز التي تساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها، كمـــا أن تحقيـــق النجاح الهادف يستدعي تكريس الاهتمام والعناية اللازمة بالأفراد، بدءا بعملية الاختيار والتعيين

وتقييم الأداء وبرامج التدريب والتطوير وأساليب التحفيز والسعي لإثبات الفروق الذاتية في العمل والمشاركة والتعاون، وإظهار صورة العمل لغرض تحقيق التحسن المستمر في الأداء. ويمكن القول،أن نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الحكومية يتوقف على عاتق القيادات الإدارية ومدى قدرتها في بناء وتعميق ثقافة الجودة الشاملة في مؤسساتها،

ويرى دركر (Drucker, 2003) أن الإدارة والقيادة الكفؤة للمعرفة، هي من أهم محددات نجاح منظمات الأعمال، وتحقيقها ميزة استراتيجيه في عالم تسوده الأعمال الدولية والمنافسة. وأن القيادة القادرة على تحقيق الثقافة التنظيمية المرتكزة على المعرفة هي المفتاح الرئيس في نقل وتبادل المعرفة بنجاح في عصر اقتصاد المعرفة. فتحقيق الثقافة التنظيمية القوية يؤدي إلى نجاح المنظمة في الاقتصاد المبني على المعرفة، لأن ثقافة المؤسسة هي نتاجاً ومحصلة للسلوك الجماعي لأعضائها؛ إضافة إلى ذلك فإن الثقافة المؤسسية تسهم بدورها في صياغة وتحديد السلوك الفردي، والتأثير به عن طريق تحديد الأهداف المتكيفة مع الأداء، وتقديم التشجيع للأفراد الملتزمين بمعايير عالية من الأداء، وجعل العمل مصدراً للرضا، وتوزيع الأدوار القيادية على نحو يمكنه تحسين مهارات العاملين وتعزيزها، ومكافأة الإنجازات بسخاء، وإيجاد ظروف عمل إيجابية، وإرساء إجراءات وظيفية؛ لتشجيع العمل الجماعي وتعزيزه.

وتعد القيادة مدخلا بالغ الأهمية في أي مؤسسة من المؤسسات؛ لأنها بمثابة حلقة الوصل بين العاملين، وبين خطط المؤسسة، وتصوراتها المستقبلية، ولأنها البوتقة التي تنصهر بداخلها كافة المفاهيم والسياسات والإستراتيجيات، كما أنها ضرورية لتدعيم القوى الايجابية في المؤسسة، وتقليص الجوانب السلبية فيها ما أمكن، وهي القادرة على السيطرة على المشكلات التي تواجه العمل، وتضع الحلول اللازمة لعلاجها، ومن ثم فإن القيادة هي المسؤولة عن تنمية

وتدريب ورعاية الأفراد، ومواكبة التغيرات والمستجدات التي تحيط بالمؤسسة، وتعمل على توظيفها لمصلحتها (العدلوني، 2002).

ويرى البيلاوي (2008) أن هناك مهارات مطلوبة للإداريين والمعلمين لزيادة مقدراتهم على إدارة التغيير وتنمية إستراتيجيات إدارة الجودة الشاملة وهي:

- مهارات التخطيط وتنمية القوى البشرية.
- مهارات القيادة.
- مهارات التقويم المستمر.
- القدرة على تحليل السياق التنظيمي والمناخ السائد.
- مهارات وضع معايير الأداء.
- مهارات حل المشكلات ووضع الحلول البديلة.
- مهارات الاتصال الفعالة داخل المؤسسة.

ويعتبر مدخل إدارة الجودة الشاملة من المفاهيم الإدارية الحديثة، ولقد اتبعت اليابان وبعض الدول المتقدمة نظام إدارة الجودة الشاملة لحل مشكلاتها الإنتاجية ولتحسين الجودة الشاملة، وذلك منذ النصف الثاني من القرن العشرين ولقد أثبت هذا الأسلوب جدارته؛ ولذلك أصبحت كافة مؤسسات العالم ، بما فيها المؤسسات التعليمية، أحوج ما تكون إلى الارتقاء بإنتاجية وتحسين الجودة؛ لمواجهة مختلف صور التحديات والتغيرات؛ الأمر الذي يدعو إلى التفكير في تحديث الأساليب الإدارية التي تأخذ بها المؤسسات الإنتاجية والخدمية على حد سواء. (عليمات، 2004).

فالمؤسسة التربوية هي التي يعول عليها في بناء الإنسان، وتطوير مهاراته، وزيادة قدراته، وتنمية شخصيته، ومن ثم تخريجه إلى ميدان العمل الصناعي والزراعي والخدمي

وغيرها من الميادين التي يضمها المجتمع الحديث. لذا؛ فالجودة الشاملة في التعليم شكلت نقلة نوعية من ثقافة الحد الأدنى، إلى ثقافة الإتقان والتميز، واعتبار أن التعليم وحده القادر على بناء الإنسان الذي يملك الإرادة لمواجهة خصائص هذا العصر وتداعياته بما يحفظ للعلم والتعليم دوره الذي بات يتعاظم في كافة الميادين (الزواوي، 2003).

ونتيجة للتطورات والتغيرات، التي حدثت، فقد أصبح العالم يشكل بيئة تنافسية تسعى فيه نظم التعليم المختلفة إلى مناقشة التحديات الاقتصادية العالمية وإدخالها إلى منظومة التعليم، وتطلب الأمر من كافة العاملين في القطاع التعليمي تعلم مهارات جديدة تدعم ثقافة التغيير وثورة الجودة، كما ينبغي أن يمتلك العاملون القيم الايجابية والرغبة لقبول التحديات التي تفرضها مبادئ، ومتطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة، كما أن عليهم أن ينظروا بجدية إلى دورهم ومسؤولياتهم تجاه تحقيق تطلعات الفئات المستفيدة (أحمد، 2003).

وتأتي القيادة كعملية إنسانية تتسم بنشاط إنساني يتميز بغايات إنسانية للمستفيد الأول وهو الإنسان، وتتعامل قيادة النظام التربوي مع مختلف أبعاد العملية التربوية، لذا فإن من دواعي النهوض بالمؤسسة التربوية، أن يطور القادة التربويون تفهمًا واعيًا لكيفية قيادة هذا الإنسان، والتعامل معه بحيث يبذل عن قناعة ورضا أقصى ما يستطيعه من جهد أثناء ممارسة دوره المعين (حربي، 2008).

ولقد نالت الممارسات الإدارية اهتمامًا واسعًا في كثير من الدراسات، حيث أوصت بضرورة تنظيم برامج تدريبية لتحسين مستوى أداء مديري التربية والتعليم في ممارسة العمليات الإستراتيجية.

فمديرو التربية والتعليم، يأتون في مقدمة هؤلاء القادة، الذين يحضون بالعناية والاهتمام؛ لأنهم حلقة الوصل بالمرؤوسين والميدان؛ لذا، فانه يفترض رفع كفاياتهم؛ لتمكينهم من إحـداث نقلة نوعية، في أساليب الإدارة بما يحقق أهداف العملية التربوية بشكل أفضل (شحادة، 2008).

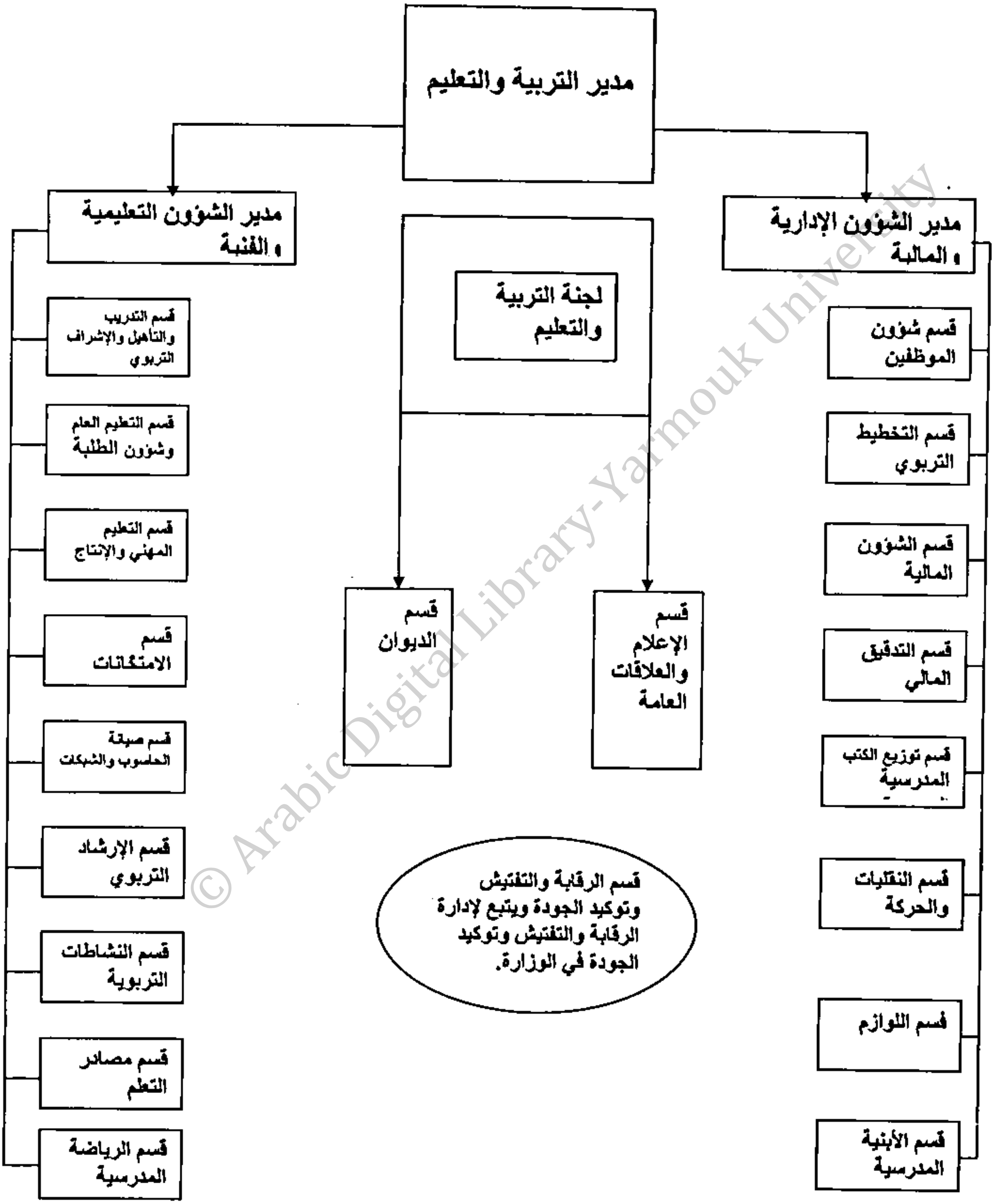
ولرؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم، دور فعال في التأثير في العـاملين فـي إسهامهم، وتحفيزهم للخلق والإبداع، ومواكبة التطورات التكنولوجية. فالأداء الفعال للوظـائف الإدارية يأتي من خلال ثلاثة عوامل تؤثر على رئيس القسم، وعلى المركز الذي يشغله وهـذه العوامل هي: مستوى المهارة، ومستوى الدوافع، والجو التنظيمي. ولـذلك؛ فـالأداء الإداري لا يكون فاعلا، إلا إذا توافرت هذه العوامل مجتمعة؛ لأن المهارة دون الدوافع تكون نتيجتها سلبية، أو أن أي عامل دون الآخر ينتج بمخرجات ضعيفة (شنواني، 2004).

أما المهارات الضرورية التي يجب أن تتوافر في رؤساء الأقسام التي تساعدهم علـى أداء أعمالهم المطلوبة، فهي: المهارة الإدارية، والمهارة الفنية، والمهارة الإنسانية.وهنـا علـى رئيس القسم أو المدير أن تكون لديه القدرة على القيام بالأعمال حسب مجال التخـصص ومـن خلال المهارة الإنسانية، لأنها تمثل القدرة على التعامل مع الآخرين، مما يؤدي إلـى تحفيـزه لصالح العمل على الوجه المطلوب، بحيث يكون الأفراد العاملون راضـين عـن العمـل، وإن التوجهات الحديثة والمرتكزات الأساسية لتطوير فعاليـات الادارة التربويـة، تتطلـب تطبيـق اللامركزية، واكتساب مهارات وكفايات معرفية وإدارية وسلوكية لخلق مديرين، ورؤساء أقسام يصنفون كقيادات تربوية واعية وفاعلة وقادرة على رؤية الأبعاد الحقيقية للعملية التربوية، وفق أسس موضوعية (الهيلات، 2009).

وقد دخلت إدارة الجودة الشاملة حديثًا في مجال التربية كأسلوب حـديث مـن أسـاليب الإدارة بعد نجاحها في المجالات الأخرى، فقد كان من أهداف إدارة الجـودة الـشاملة، إعـداد

الطالب بمواصفات معينة؛ حتى يستطيع أن يعيش في مرحلة الانفجار المعرفي، والمعلومات الغزيرة، والتغير المتسارع، والتقدم التكنولوجي غير المسبوق، والعالم الذي يوصف الآن بأنه قرية واحدة؛ لوجود شبكات الاتصالات العالمية المتطورة. و المرحلة القادمة، تتطلب إنساناً ذا مواصفات عالية، ويتميز بالقدرة على استيعابها والتعامل معها بفاعلية، وتعتبر هذه مسؤولية التعليم، من حيث إعداد أفراد يستطيعون الاندماج في المنظومة العالمية الجديدة، وإدارة الجودة الشاملة هي أحد الأطر الفعالة الأساسية للقيام بهذه المهمة (علاونة، 2004).

ولمديريات التربية والتعليم ممثلة بالمديرين ورؤساء الأقسام، دور كبير في تحقيق الأهداف المحددة للتربية والتعليم، كجهات مسؤولة عن إدارة التعليم في منطقتها، وكجهات معنية بفهم التعامل الإنساني مع الطبيعة البشرية (كونها على تماس مباشر مع متلقي الخدمات التعليمية من طلبة ومعلمين وموظفين ومراجعين ومجتمع محلي)، ومعنية بتحسين فاعلية البرامج كقيادات تعليمية في الميدان؛ لذا، فان وزارة التربية والتعليم في سياستها وخططها تقوم بوضع الهيكلية المناسبة في مراكز المحافظات والألوية، بشكل متجدد، بما يتناسب مع تحقيق الاتصال الفعال للموظفين، وفهم العمل وتحقيق البرامج، وتوجههم نحو تحقيق أهداف المؤسسة التي يعملون بها على مستوى من الجودة والكفاءة. والشكل (1)، يوضح الهيكل التنظيمي لمديريات التربية والتعليم.



شكل (1): الهيكل التنظيمي لمديريات التربية والتعليم

المصدر: التقرير الإحصائي لوزارة التربية والتعليم لعام 2012/2011.

ومن الأهداف التي تسعى إدارة الجودة الشاملة إلى تحقيقها: تحسين الجـودة الأدائيـة، وتقليل التكاليف، والاستغلال الأفضل للموارد، والكفاءة الإنتاجية والوصول إلى الجودة العاليـة، وتحقيق رضا المنتفعين وسعادتهم، والانتشار والمحافظة على كيـان المؤسسة واسـتمرارها وتفوقها على الآخرين (الصليبي، 2008).

ويعتبر مفهوم الجودة أحد فروع علوم الإدارة الحديثة الهامة، ويعود تاريخ نشأتها إلى ما بعد الحرب العالمية الثانية، وبالتحديد في اليابان حيث طبقت أسس الجودة على الصناعة فأحدثت نقلة تطويرية هائلة، تلتها الولايات المتحدة في الخمسينات من القرن الماضي، ثم بـدأ المفهـوم يتسلل إلى جميع المهن، وأنشطة الحياة في جميع أنحاء العالم، ومنها التعليم (الفتلاوي، 2008).

لقد أصبح استخدام مفهوم إدارة الجودة أسلوبًا إداريًا هامًا، فبعد أن كانت الثورة الأولـى هي الثورة الصناعية، والثورة الثانية هي ثورة الحواسيب، اعتبر مفهوم الجودة الشاملة الثـورة الثالثة بلا منازع (السعود، 2002).

ويمكن النظر إلى إدارة الجودة الشاملة على أنها ثورة ثقافية، وذلك بسبب الطريقة التي تفكر فيها الإدارة فيما يتعلق بالعمل على تحسين الجودة باستمرار، والتركيز على عمل الفريق، وتشجيع مشاركة الفرد بوضع الأهداف وباتخاذ القرارات (جودة، 2009).

وتعد إدارة الجودة الشاملة الإدارية الحديثة الموجهة، التي تقوم على المزج بين الوسائل الإدارية والجهود الابتكارية وبين المهارات الفنية المتخصصة، من أجل الارتقاء بمستوى الأداء والتحسين والتطوير المستمرين (الخطيب، 2000).

وقد حظيت عملية إصلاح التعليم باهتمام كبير في معظم دول العالم، وحظيت الجـودة الشاملة بجانب كبير من هذا الاهتمام إلى الحد الذي جعل المفكرين يطلقون على هـذا العـصر عصر الجودة، باعتبارها إحدى الركائز الأساسية لنموذج الإدارة الجديد، الذي تولـد لمـسايرة

المتغيرات الدولية والمحلية، ومحاولة التكيف معها فأصبح المجتمع العالمي ينظر إلى الجودة الشاملة والإصلاح التربوي باعتبارهما وجهين لعملة واحدة، بحيث يمكن القول: أن الجودة الشاملة هي التحدي الحقيقي الذي ستواجهه الأمم في العقود القادمة (أحمد، 2003).

ويرى الباحث انه رغم بداية إدارة الجودة الشاملة في المصانع والمنشآت التجارية، فانه لا يعني بالضرورة أن تصبح المؤسسات التعليمية منشآت تجارية، أو صناعية ربحية، ولكن ما يمكن الاستفادة منه بتطبيق إدارة الجودة الشاملة في العملية التربوية، هو إدخال أساليب إدارية تعليمية؛ بهدف الحصول على مخرج تعليمي ذي جودة عالية، ومضاعفة إفادة المستفيد الأول منه وهو الطالب، وتشجيع المنافسة لتحقيق النتائج المرجوة.

مفهوم إدارة الجودة الشاملة

إن الجودة لغة "من أجاد: أي أتى بالجيد من قول أو عمل، وأجاد الشيء، صيره جيدا، والجيد نقيض الرديء، وجاد الشيء جوده بمعنى صار جيدا" (المعجم الوجيز، 1980: 125).

أما معهد الجودة الأمريكي، فيعرف الجودة بأنها: "تأدية العمل الصحيح على النحو الصحيح من الوهلة الأولى مع الاعتماد على تقويم المستفيد من معرفة مدى تحسن الأداء" (جولي، 2002: 9).

ويعرفها بانك (Bank, 2000) بأنها: "الإشباع التام لاحتياجات المستفيد بأقل كلفة داخلية". ويحتوي مفهوم الجودة على عدة خصائص حددها احمد (2003: 162) فيما يلي:

- الاستخدام الأمثل للموارد المادية والبشرية.
- خفض التكلفة من اجل رفع الطلب أو زيادته.
- أداء العمل بالشكل الصحيح.
- تقديم الخدمة بصورة تشبع حاجات الأفراد.

- وضع بعض المعايير لقياس الأداء.

- ضمان معنويات أفضل للعاملين.

أما إدارة الجودة الشاملة، فقد اختلف الكثير من الباحثين والكتاب حول إبراز تعريف محدد لها، إذ أن الجودة نفسها تحتمل مفاهيم مختلفة من حالة إلى حالة، ومن شخص إلى آخر.

فقد عرفها معهد المقاييس البريطاني (British Standards Institute) بأنها:" فلسفة إدارية، تشمل كافة نشاطات المنظمة، التي من خلالها يتم تحقيق احتياجات وتوقعات العميل والمجتمع، وتحقيق أهداف المنظمة كذلك بأكفأ الطرق، واقلها تكلفة، عن طريق الاستخدام الأمثل لطاقات جميع العاملين بدافع مستمر للتطوير" (جودة، 2009).

كما أشار لو وأندرسون (Lau & Anderson, 2003) بأن إدارة الجودة الشاملة هي: مفهوم موحد، وفلسفة إدارية حديثة تتكون من ثلاثة مفاهيم هي: الإدارة، والجودة، والشاملة. حيث تعني **الإدارة**: الالتزام بالتحسين المستمر، بتفعيل وظائف الإدارة، بوضع الأهداف والقيم الخاصة بالمنظمة أو المؤسسة ، فضلا عن العمل على التغيير المناسب في الثقافة التنظيمية لها وفق مبادئ القيادة الإدارية لفلسفة الجودة الشاملة، وأما مفهوم الجودة فيشير إلى التوجه نحو حاجات المستفيدين ضمن التحسين الدائم والمستمر، وكذلك تدريب العاملين، وتطوير قدراتهم نحو التميز والإبداع، في أداء الأعمال، وصولا لجودة المخرج أو الخدمة، ويأتي مفهوم الشاملة للتأكيد على العمل بروح الفريق، ومشاركة العاملين جميعا في الالتزام، وتحمل المسؤولية تجاه الجودة بحيث يشمل التحسين جميع عناصر النظام (المدخلات والعمليات والمخرجات والتغذية الراجعة).

ويرى الميحاوي (2006: 143) بأن "إدارة الجودة الشاملة تتضمن ثلاثة مقومات أساسية لنجاحها في أي منظومة، وهي: الإدارة التشاركيه، والتحسين المستمر في العمليات، واستخدام فرق العمل".

ويرى النعساني (2003)، أن هناك ثلاثة مناهج عامة في تعريف مفهوم إدارة الجودة الشاملة: المنهج الأول يركز على المستفيد: أي الاهتمام بتحسين مستوى أداء الخدمة المقدمة للمستفيد، من خلال العمل على تطوير وتدريب العاملين؛ أما المنهج الثاني، فيركز على الموظفين العاملين، حيث يهتم بتحسين وتطوير مساهمات جميع الموظفين؛ لزيادة فعالية المؤسسة التعليمية؛ بينما يركز الثالث، على العقد: أي اتفاقية الخدمة، ويسعى للتوافق مع المواصفات المتفق عليها عند نقاط رئيسية، قابلة للقياس في العملية التعليمية.

ويرى كل من روبنز وكولتر (Robbins & Coulter, 2005) أن إدارة الجودة الشاملة هي فلسفة إدارية موجهه على أساس التحسين المستمر، والاستجابة لاحتياجات، وتوقعات الزبون، في حين يرى كل من هار وسبل (Haar & Spell, 2006) أن إدارة الجودة الشاملة هي الالتزام التنظيمي في التحسينات المستمرة، والإيفاء باحتياجات المستفيد.

ومن خلال تباين وجهات نظر الباحثين في تعريف إدارة الجودة الشاملة، أنه يمكن النظر إلى هذا المفهوم على انه: فلسفة إدارية تسعى إلى تأدية العمل بشكل صحيح من المرة الأولى، من خلال استثمار طاقات الجماعات في التنظيم، بإتاحة الفرصة للحوار والاتصال الفاعل والتقييم المستمر لعناصر المؤسسة الرئيسية(المدخلات والعمليات والمخرجات)، من خلال التغذية الراجعة، وتعرف جوانب القصور للوقاية منها، بدلا من الانتظار حتى مرحلة العلاج، وتعزيز جوانب القوة، والعمل على استمرارية التطوير والتحسين لتحقيق الأهداف المنشودة.

التطور التاريخي لإدارة الجودة الشاملة

يمكن إرجاع أصول التفكير في مفهوم " الجودة"، إلى حقب زمنية بعيدة، حيث كانت الدقة والإتقان هي المرادف الأساسي للجودة، ومع تطور هذا المفهوم أعيد تشكيله بأبعاد جديدة، لاسيما منذ بدايات القرن العشرين حتى نهايته، حيث ارتبط ارتباطاً وثيقاً بالإدارة كوظيفة أساسية (زاهر، 2005).

فأساسيات الجودة موجودة منذ وجود البشرية، ولكنها لم تعرف بالمفهوم الحديث إلا في الولايات المتحدة الأمريكية، حيث ترجع نشأة الجودة الشاملة إلى السنوات الأولى من القرن العشرين، وفي بداية الخمسينات قامت اليابان بتبني تطبيق المفاهيم الإحصائية للجودة، الأمر الذي كان له أكبر أثر في النجاح الذي حققته الشركات اليابانية، في أواخر السبعينات. ثم انتشر استخدام إدارة الجودة الشاملة خارج اليابان، حيث انتقلت إلى الشركات الأوروبية والأمريكية التي بدأت في أوائل الثمانينات الأخذ بأفكار ديمنج حول كل من الجودة، والإنتاجية، والوضع التنافسي. وأصبحت في منتصف التسعينات تدرس وتطبق في المعهد والجامعات الأمريكية (بدح، 2006: 41).

مما سبق يمكن القول، بان إدارة الجودة الشاملة قد مرت بعدة مراحل تاريخية، حتى أصبحت في شكلها الحالي وهذه المراحل كما أوردها عليمات (2004):

المرحلة الأولى (1950): في بداية الخمسينات أبرز المفكر الأمريكي: (فيجن باوم)، مفهوم الرقابة لشاملة على الجودة، حيث عرفها بأنها: عبارة عن نظام فعال، يؤدي إلى إنتاج السلع أو الخدمات بطريقة اقتصادية مطابقة لحاجات ورغبات المستفيد، ويتضمن تطوير الجودة، وقد أشار (فيجن باوم) بأن الجودة: مسؤولية جميع الأفراد في المؤسسة، سواء

كانوا يقومون بأعمال إدارية أو فنية، كما أكد بأنه يجب على كل فرد في المؤسسة التأكد دائمًا بأن مخرجات عمله سليمة، وصحيحة من المرة الأولى.

المرحلة الثانية (1960– 1980): في بداية الستينات، ظهرت فلسفات عديدة للجودة وإدارتها، كان أبرزها فلسفة الرواد الأوائل للجودة وهم: (إدوارد ديمنج)، الذي وضع أربعة عشر مبدأ، يمكن للإدارة في المؤسسات استخدامه؛ لتحقيق ميزة تنافسية على المنافسين في الأسواق، ثم ظهرت بعد ذلك في بداية السبعينات فلسفة (فيليب كروسبي)، الذي حدد أربع عشرة خطوة لتطوير، وتحسين الجودة وإدارتها. وأخيرًا ظهرت فلسفة(جوران)، والذي أوضح ثلاث عمليات للجودة، وهي: عملية التخطيط، وعملية التحسين، وعملية التطوير. والرواد الثلاثة كان لهم الفضل في تحسين وتطوير الجودة.

المرحلة الثالثة (1980 – 1995): حدثت في أواخر الثمانينات وبداية التسعينات، تطورات كبيرة في مفهوم الجودة وإدارتها، فظهرت فرق الجودة ونظام حلقات الجودة، وقد برز مفهوم الجودة كوظيفة أساسية للإدارة، وبرزت أهمية تطبيقه في مجالات عديدة مثل الخدمات الصحية، والرقابة البيئة، وتوليد الطاقة النووية وغيرها، كذلك برزت تعريفات مستحدثة ومتعددة للجودة وأخيرًا ظهرت معايير دولية للجودة: International (ISO)Standard Organization، في خمس مجموعات من المعايير وهي: ISO 9000-9004، كل هذه المفاهيم بالإضافة إلى نظريات الرواد الثلاث في للجودة، كانت الأساس لما عرف اليوم في العالم بمفهوم إدارة الجودة الشاملة.

فلسفة إدارة الجودة الشاملة

تعد فلسفة إدارة الجودة الشاملة، فلسفة إدارية جديدة، تركز على أهمية الاستثمار لكل الطاقات والموارد البشرية للمؤسسة التعليمية؛ لبلوغ أهدافها من جهة، وإشباع احتياجات العملاء

من جهة أخرى، فهي فلسفة ذات معالم جديدة تتبلور وتتضح بقبـول التغييـر والتعامـل معـه باعتباره حقيقة، من خلال القيادة الفاعلة التي تتسم بالرؤية المشتركة والأخـذ بمفـاهيم العمـل الجماعي، وتشكيل فرق العمل، وتفويض السلطات وتوفير قاعدة بيانات متكاملة. والتركيز على جودة الخدمة لمتلقيها والسعي إلى تحقيق السبق والتميز بشكل مستمر. (زاهر، 2005).

وتضيف سوسن شاكر (2012) أن تحقيق الجودة الشاملة للتعليم ينبغي أن يكـون فـي إطار فلسفة تتضمن الآتي :

1- – قيادة الإدارة التربوية لضبط جودة التقييم من أجل تقديم خدمات متميزة.

2- مسؤولية كل فرد في المؤسسة التعليمية عن تحقيق الجودة الشاملة للتعليم فيما يخصه.

3- استناد الأداء الوظيفي إلى منع حدوث الأخطاء.

4- اعتماد مواصفات قياسية لجودة الأداء والتحقق من إنجازها.

5 اكتساب ثقة المستفيدين من الخدمة التعليمية بتحسين جودتها.

6- الاهتمام بتدريب الهيئة التدريسية والإدارية.

7- تبني نظام متابعة لتنفيذ إجراءات التطوير والتجديد التربوي.

8- تعزيز الانتماء إلى المؤسسات التعليمية والولاء إلى مهنة التعليم.

ويعتبر نشوان (2004)، أن إدارة الجودة الشاملة هي: فلسفةً إدارية، تعتمد على مبـدأ النظم، وتنظر إلى المؤسسة بشمولية، وتسعى إلى إجراء تغييرات إيجابية مرغوبة، وذلك بتطوير كل جزء من أجزاء المؤسسة بشكل مستقل، بغرض الوصول إلى الجودة المطلوبة.

أهمية إدارة الجودة الشاملة

تأتي أهمية إدارة الجودة الشاملة من الخصائص التي تتسم بها، والتي تسهم في تحقيق أهداف المؤسسة ونجاحها، وقد أشار أبو الوفا (2000) إلى الخصائص المرتبطة بالجودة الشاملة، وهي:

1- الاستخدام الأمثل للموارد المادية والبشرية.

2- خفض التكلفة من أجل رفع الطلب وزيادته.

3- أداء العمل بالشكل الصحيح من المرة الأولى.

4- تقديم الخدمة بصورة تلبي حاجات المتلقين لها.

5- وضع معايير لقياس الأداء.

6- رفع مستوى الثقة، والمعنويات للعاملين.

ويشير هار وسبل (Haar&Spell,2006) إلى إن هناك مبررات منطقية وراء تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة، منها ما ينطلق من أهمية تحسين مستوى الجودة، سواء كان ذلك عبر تقديم السلع والخدمات للمستفدين، أو في جودة العمليات داخل المنظمة، وتجدر الإشارة هنا إلى أن جودة تقديم السلع والخدمات ، هي بالضرورة نتاج لجودة العمليات الداخلية للمنظمة، ومن المبررات وراء تبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة ، ما هو مرتبط بعدد من التغيرات مثل: العولمة، والتنافس الحاد، ، وإصلاحات العمل، والتغيرات التكنولوجية السريعة.

ويرى يوسف (2009)، أن القائمين على إدارة الجودة الشاملة في المجال التعليمي يتطلعون إلى تحقيق العديد من الأهداف والتي يمكن أن تتلخص بما يلي:

1- ضبط وتطوير النظـام الإداري فـي لمؤسـسة التعليميـة؛ نتيجـة توصـيف الأدوار والمسؤوليات لكل فرد، وحسب قدراته ومستواه .

2- الارتقاء بمستوى الطلبة الأكاديمي، والانفعالي، والاجتماعي، والتربوي باعتبارهم أحد مخرجات النظام التعليمي .

3- تحسين كفاءات المشرفين الأكاديميين ورفع مستوى الأداء لجميع الإداريين من خـلال التدريب المستمر.

4- تطوير الهيكلة الإدارية للمؤسسات التعليمية، بطريقة تسهل عملية الـتعلم بعيـدًا عـن البيروقراطية؛ وتسمح بالمشاركة في اتخاذ القرارات التعليمية.

5- رفع مستوى الوعي لدى الطلبة تجاه عملية التعليم وأهدافه.

6- النظرة الشمولية لعملية التعليم، والاهتمام بعملية التدريب المـستمر، لكافـة المعنيـين والمشاركين؛ من أجل التطوير والتحسين المستمر؛ للوصول إلـى مخرجـات تعليميـة ملائمة ذات صبغة تنافسية.

7- زيادة الاحترام والتقدير المحلي، والاعتراف العالمي بالمؤسسات التعليمية؛ لما تقدمه من خدمات للطلبة والمجتمع.

مبادئ إدارة الجودة الشاملة:

تعددت الطروحات، التي وضحت المبادئ والمرتكزات التي تقوم عليهـا إدارة الجـودة الشاملة، والتي تعتبر دليلاً لإتباع العمل في هذا الميدان. وكان من ضـمن هـذه الطروحـات المبادئ التي أوردها الصليبي (2008)، ما يلي:

- ثقافة المنظمة. فلا بد من خلق ثقافة في المنظمة، بحيث تنسجم القيم والاتجاهات السائدة فيها مع بيئة إدارة الجودة، وتدعم استمرارية العمل ضمن مفهوم الجود ة من خـلال،

التخطيط الواعي، وتوضيح الفكرة وأهميتها، وإشراك العاملين في ذلك، بحيث يشعرون بأن هذه الثقافة، منبثقة من فكر أصيل لديهم، وربطها بما يقابلها من ثقافتهم السائدة .

- المشاركة والتمكين. فمن الضروري إشراك جميع العاملين في المنظمة، في تحسين الخدمة والمنتج، وذلك من خلال تحديد المواقع والمشكلات، وتمكين العاملين من البحث عن حلول لها، وتطبيق هذه الحلول من خلال العلاقات بين الأفراد، والعمل الجماعي التعاوني.
- التدريب. حيث تشتمل إدارة الجودة الشاملة على مجموعة من المفاهيم، والأساليب الإدارية الحديثة؛ لذلك كان لا بد من التدريب المكثف للعاملين؛ لإكسابهم المهارات والمعارف اللازمة، ولتمكينهم من الأداء الجيد بهدف؛ الحد من الأخطاء، وهدر الوقت والجهد.
- التزام الإدارة العليا بالجودة. فالإدارة تقوم بدور قيادي لتنسيق الجهود وتوحيدها؛ لتحقيق أهداف المنظمة؛ لذلك كان لا بد من التزامها بالمفهوم، وبذل الجهود لإقناع الإدارة العليا بأهمية هذا المفهوم، وجعل الجودة في مقدمة إستراتيجياتها، والعمل على نشر هذه القناعة، كما تتطلب قادة قادرين على توجيه الأفراد، باتجاه تحقيق رؤيتهم الإبداعية.
- التركيز على المستفيدين. حيث أن معيار النجاح، هو مدى رضا المستفيدين ، أو ؛ لأن المستفيد هو الهدف النهائي لأي مؤسسة، ولا بد من أن تتناسب الخدمات المقدمة مع توقعاته، وهو كذلك مقياس نجاحها وقدرتها على المنافسة.
- استمرارية التحسين. فيجب أن تستمر جهود التحسين والتطوير بشكل متواصل، مهما بلغت التكاليف لتلبية الحاجة إلى التنافس، وتلبية التوقعات المتغيرة باستمرار.

- التخطيط الإستراتيجي. ويتم من خلال مشاركة الجميع، وبتنسيق من الإدارة بوضع الرؤية المستقبلية، وصياغة الأهداف بعيدة المدى؛ ليتم فيما بعد تحقيقها من قبل الجميع.
- تحفيز العاملين. بما أن العاملين ركن أساسي في المشاركة في التخطيط، والتنفيذ، والمراجعة، والتعديل؛ كان لا بد من تحفيزهم، وتشجيعهم على المساهمة؛ لتحسين الجودة بإشراكهم الفعلي في التغييرات المناسبة، واتخاذ القرارات، وابتكار أساليب عمل جديدة نابعة من تجربتهم.
- القياس والتحليل. يتم اتخاذ القرارات في بيئة إدارة الجودة الشاملة، وفق بيانات يتم جمعها، وتحليلها بشكل دوري؛ لتجنب الأخطاء، والسيطرة على الانحرافات في الأداء.
- منع الأخطاء قبل وقوعها. فلتحقيق أهداف الجودة الشاملة، كان لا بدلا من العلاج، فبدلا من محاولة التصحيح، كان من الأفضل منع الأخطاء مسبقًا؛ لأن تكلفة الوقاية أقل بكثير من تكلفة العلاج.

أسس ومرتكزات إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية

تعد الأسس والركائز في إدارة الجودة الشاملة، ذات أهمية كبيرة في إطار التطبيق العملي لها في مختلف المنظمات الإنسانية، حيث "إن هذه المرتكزات والأسس من شأنها بلورة الحقائق الأساسية التي ينبغي البناء عليها عند الشروع في استخدام هذا الأسلوب تطبيقياً، إذ أنه يشير إلى البناءات الفكرية والفلسفية التي يستند إليها الجانب العملي في التطبيق، ولقد أورد(عزب، 2008) أسس ومرتكزات إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية وعلى النحو التالي:

الهيكل التنظيمي: إن المؤسسات التعليمية، تعتمد على هيكل تنظيمي، يتسم بتعدد المستويات الإدارية، مما يؤدي إلى صعوبة الاتصال، وانخفاض معدلات الأداء، وزيادة فرص الهدر في الإنفاق والجهد والوقت، وتتطلب إدارة الجودة الشاملة تقليل عدد المستويات الإدارية، وإيجاد

وسائل اتصال فعالة؛ للتنسيق والتكامل بين هذه المستويات، والاعتماد على الخطوط الأفقية في الإدارة؛ بهدف إعطاء المزيد من الاتصال الجانبي بين الوظائف والتخصصات.

التميز: تحقق المؤسسة التعليمية مركزا متميزا لها، بتقديم برامج تعليمية جيدة وتحديثها، وتطويرها باستمرار.

التركيز على الجودة: من خلال تحقيق التطابق بين مواصفات الخريجين ومتطلبات المرحلة التعليمية التالية، أو متطلبات المجتمع واستثمار خبرات الأفراد؛ من أجل التحفيز، والابتكار، وإطلاق الطاقات الكاملة.

التحسين والتطوير المستمر: بمعنى، أن يكون للمؤسسة التعليمية طرقها الفعالة في أداء العمل، من خلال توافر تقنيات ملائمة، وطرق تربوية، وأسس للإدارة، كما تتضمن وسائل ملائمة للحكم على نوعية المخرجات، والرقابة عليها؛ من أجل التطوير والتحسين.

التغيير الثقافي: أي التغيير في الأساليب الفنية المطبقة حاليا، وفي الفلسفة الإدارية الحاكمة للسلوك، وأيضا التغيير في المبادئ والقيم والمثل السائدة في المجتمع التعليمي، والمرشدة لسلوكه، وتحويلها إلى قواعد ونظم ومعايير وقيم جديدة، تساعد على تحول الأفراد داخل المؤسسة التعليمية لإدارة الجودة الشاملة بقناعة تامة.

جودة القيادة: وهي التي تسعى إلى إدارة التغيير داخل المؤسسة التعليمية؛ لذا يجب التركيز على توافر جميع الصفات الإيجابية والفعالة، فيمن يتولى مسؤولية الإشراف والقيادة في المؤسسة؛ لإمكان الاستثمار الأمثل لجميع الموارد البشرية، وتوجيه طاقاتها لخدمة المجتمع.

الرؤية المشتركة: وتعني ضرورة الوعي بمفهوم إدارة الجودة الشاملة؛ وذلك حتى يعطي الجميع الجهود الزائدة الموجودة لخدمة الأهداف في المؤسسة.

إدارة الجودة الشاملة في قطاع التربية والتعليم

كما في الميادين الأخرى، فإن إدارة الجودة الشاملة لعبت دورًا أساسيًا في الميدان التربوي، ابتداءً من المؤسسات التربوية العليا من وزارات ومكاتب تربية وتعليم وجامعات، وانتهاءً بالمدارس وحتى رياض الأطفال. ومن هذا المنطلق، فقد اهتم الباحثون في الميدان التربوي في تطبيق النظريات المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة في الميدان التربوي، وذلك لحل المشكلات التي يعاني منها النظام التربوي من جهة، ولرفع مستوى المخرجات التعليمية كأحد روافد المجتمع بعناصر النجاح وقادة المستقبل من جهة أخرى.

يرى عليمات (2004: 98)، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة التربوية بأنها:" عبارة عن مجموعة من المعايير، والخصائص الواجب تواجدها في جميع عناصر العملية التعليمية، سواء ما تعلق منها بالمدخلات، أو العمليات، أو المخرجات، والتي تؤدي إلى تحقيق أهداف المؤسسة، والفرد، والمجتمع المحلي، وفقًا للإمكانات المادية والبشرية المتوفرة".

ويؤكد العجمي (2003)، أن الاهتمام المنصب على إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية، يتم من خلال تطوير أساليب الإدارة التعليمية والتعليم، سعيا إلى مضاعفة إفادة المستفيد الأول من الجهود التعليمية كافة، وهو المجتمع بكل مؤسساته، وجماعاته، وأفراده.

ويرى مجيد والزيادات (2008)، أن عمل المؤسسة التربوية ضمن منحى نظمي، يعتبر إطارًا مرجعياً لتطبيق نموذج إدارة الجودة الشاملة في التربية، فقد اعتبر الطلبة هم المدخلات، وما يدور داخل المدرسة هي العمليات، والطلبة المتخرجون هم المخرجات. كما أن الالتزام الكلي بتطبيق إدارة الجود ة الشاملة في المؤسسة التربوية يتطلب أن تعيد المؤسسة النظر في رسالتها، وأهدافها وإستراتيجياتها في التعامل مع العمل التربوي، والمعايير التي تتبناها، وإجراءات التقويم المتبعة فيها. كما ويجب على المؤسسة أن تستند إلى حاجات المستفيدين، وهم

الطلبة في هذه الحالة من حيث: نوعية التعليم، وطرق الإعداد التي تتطلبها المرحلة، ويشعرون أنها تحقق حاجاتهم.

ويرى (البيلاوي، 2008). أن منحى النظم من الاتجاهات التي تتعامل مع المؤسسات التربوية، بحيث يعتمد عليها عند تطبيق نظام الجودة، مما يساعد في كشف مواطن الضعف في النظام التعليمي، وتحديد المجالات التي تحتاج إلى تدخل، بالإضافة إلى أنها تساعد في تطبيق المعايير التي تكشف الأخطاء، وتبحث عن طرق مواجهتها، وذلك كإجراء وقائي لمنع الخطأ قبل وقوعه، أو إجراء يتبع أثناء العمل من أجل ممارسته دون أخطاء.

ويرى زياد (2009) بأن إدارة الجودة الشاملة في المجال التربوي التعليمي، تعني إنجاز العمل بطريقة صحيحة متقنة، تبعًا لمجموعة من المعايير التربوية، بهدف تحسين مستوى المنتج التعليمي بأقل الجهود والتكاليف، وذلك من أجل تحقيق الأهداف التربوية التعليمية، وأهداف المجتمع، وسد حاجة سوق العمل من الخريجين ذوي الكفاءة العالية.

لقد ظهرت مؤخرًا اتجاهات حديثة في الإدارة التعليمية، تركزت حول الاهتمام بجميع المجالات ذات العلاقة بالعملية التربوية، فأصبح ينظر إلى الإدارة كمهارة في القيادة، والقدرة على بناء العلاقات الإنسانية، ومهارة في تنظيم العمل الجماعي، وتهيئة الظروف المناسبة للعمل. ومن هنا، فقد اختلفت النظرة إلى المدرسة بمفهوم وبوظيفتها، حيث أصبح ينظر إليها كإحدى مؤسسات المجتمع، وهذا يمنحها دورًا أكبر في المساهمة في حل مشكلاته، وتحقيق أهدافه، وتطوير الحياة فيه، مع عدم إهمال وظيفتها الأساسية بنقل التراث الثقافي بين الأجيال (الفريجات، 2000).

إن ما يمكن ملاحظته من التعريفات السابقة، أن إدارة الجودة الشاملة هي: عبارة عن فلسفة، وطريقة أداء، تسعى من خلالها المنظمة لتحسين العمل أو الخدمة المقدمة، من خلال

التخطيط السليم. كما أن جميع التعريفات، ركزت على الجهود الجماعية، وتضافرها داخل كيان المنظمة؛ بغية إتمام وإنجاز العمليات والأنشطة على أكمل وجه، ومن خلال أفضل الطرق؛ لتوظيف الموارد المادية والبشرية ، مع التأكيد على الاستمرارية في التحسين، وهذا بالطبع، لا ينفصل ولا يغفل الجانب الأهم، وهو متلقي الخدمة، الذي ينتظر المنتج أو الخدمة التي يتوقع أن تنسجم وتتطابق مع احتياجاته ورغباته.

ومما سبق، يمكن القول أن إدارة الجودة الشاملة هي ثقافة، وسلوك، وتطبيق. كما أنها أداة الإدارة التي تهدف من خلالها إلى تلبية رضا متلقي الخدمة في المؤسسة، من خلال التحسين والتطوير المستمر في أدائها؛ لتوفير الخدمات الإدارية والتعليمية ذات الجودة العالية؛ لضمان تحقيق أهداف المؤسسة؛ لذلك لابد للمؤسسة من الوعي بفلسفة ومفهوم إدارة الجودة الشاملة، واقتناع الإدارة العليا بتطبيقها، من خلال القيام بعمليات المشاركة، والتخطيط، والتركيز على المستفيدين داخل وخارج المؤسسة، والتحسين المستمر للأداء والخدمات المقدمة، وتحديد معايير القياس وتحليل المهام، ومنع الأخطاء قبل وقوعها، وتقديم التحفيز اللازم للعاملين، وتوفير التدريب.

وقد أورد عليمات (2004) عدداً من المزايا لدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية، وهي: الوفاء بمتطلبات الطلبة وأولياء أمورهم والبيئة المحيطة، ومشاركة جميع العاملين في إدارة المؤسسة التعليمية كون كل فرد أدرى بدوره، ومسؤولياته، ومشاركته في التطوير والتحسين،وربط أقسام المؤسسة التعليمية، وجعل عملها منسجمًا؛ مما يؤدي إلى الانضباط والالتزام، وضمان جودة الخدمات التعليمية المقدمة، رغم اختلاف أنماط العاملين، نتيجة لاختلاف بيئاتهم،والمساعدة على إيجاد نظام موثق لضمان الأداء في حالة تغيب أحد الأفراد أو ترك الخدمة، وترسيخ صورة المؤسسة لدى المجتمع، والتزاماتها بنظم الجودة في

خدماتها، ورفع وزيادة مستوى الوعي بجودة العمل، والنظام لدى العاملين، من خلال التـزامهم بتحقيق الجودة، والمعايشة اليومية لها، وتطبيق إدارة الجودة الشاملة سيقلل مـن البيروقراطيـة الإدارية إلى حد كبير، ويتخلص من كثير من الإجراءات المتكررة والمتعارضة أحيانـا، مـع الالتزام في الوقت نفسه بالتعليمات الرسمية، والمساعدة على وجود نظـام شـامل، ومـدروس للمؤسسة التعليمية، والمساعدة على تخفيض الهدر في إمكانيات المؤسسة التعليمية مـن حيـث الموارد، والوقت، وغيرها.

متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

أورد زاهر (2005) بأن تطبيق نظام إدارة الجودة يتضمن متطلبات أساسية لنجاحه منها:

- قيادة إدارية متميزة تدعم عملية التحسين المستمر.
- نظام اتصالات فعال، وتنسيق بيني لكافة الأنشطة.
- ضرورة أن تكون المنظمة مبنية على أساس إحدى منظومات توكيد وضمان الجودة، ومنها الآيزو 9000، الذي يقدم الأساس لبرنامج إدارة الجودة الشاملة، وذلك بالتركيز على توثيق الإجراءات، والعمليات المتعددة، التي تؤثر على جـودة السلعة والخدمة، إضافة إلى التطبيق الفعال لتوكيد الجودة.
- وجود بيئة تنظيمية ملائمة؛ لتطبيق إدارة الجودة الشاملة يسود بها التعاون، والحماس والمشاركة والولاء، والعمل الجماعي، والرغبة في العمل، والسعي المستمر لتطوير المهارات والقدرات؛ بهدف التحسين المستمر.
- وجود هيكل تنظيمي غير رسمي؛ لدعم تطبيق إدارة الجودة الشاملة، يشارك جميع العاملين من خلاله في التحسين المستمر للجودة، من خلال دوائر الجـودة

(الأعضاء في نفس موقع العمل)، وفرق التحسين عبر الإدارات (الأعضاء من إدارات مختلفة).

التطوير التنظيمي لبناء ثقافة تنظيمية إيجابية، عن طريق التدريب والتعليم المستمرين للجميع، وتطوير الموارد البشرية؛ لتنمية مهارات القادة والمشرفين والعاملين.

الاعتماد في قياس تكلفة الجودة على مفهوم التكلفة المحددة على النشاط، حيث يتم تقسيم أنشطة المنظمة إلى أنشطة منتجة وأنشطة وقائية، وأخرى تصحيحية.

ويضيف البوهي (2011) أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة، يحتاج إلى متطلبات لا بد من توافرها ومراعاتها، وهي:

- ضرورة اقتناع الإدارة العليا بأهمية نظام إدارة الجودة وتطبيقه، وبناء هذه القناعات لدى جميع العاملين في المؤسسات التربوية.
- تحديد الأهداف التي تسعى المؤسسة التربوية لتحقيقها.
- ضرورة توجيه الأهداف المراد تحقيقها، نحو احتياجات، ورغبات متلقي الخدمة على المدى الطويل.
- تبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة، والتعاون في كافة أقسام التنظيم.
- تدريب جميع العاملين في التنظيم، وتدريبهم على مبادئ حل المشكلات، وتنفيذ العمليات وفق فلسفة إدارة الجودة الشاملة.
- ضرورة توافر قاعدة معلومات عريضة، تشتمل على كل ما يلزم من البيانات والمعلومات
- تفويض السلطة اللازمة للموظف، وتدريبه على تحمل المسؤولية، ومنحه الثقة اللازمة لتنفيذ عمله.
- توفير المصادر المالية لمتطلبات تطبيق الجودة الشاملة.

- نبذ الخوف والرهبة من تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

- اعتبار عملية التحسين عملية طويلة ومستمرة، وليس هدفاً تربويًا يمكن تحقيقه بسهولة.

مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة

إن عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة مرت بعدة مراحل حتى وصلت إلى ما هي عليه، وقد أورد الفضل والطائي (2004)، هذه الحركة بمراحل أربع متداخلة، وهي:

أولاً: مرحلة الفحص أو المطابقة

ويطلق عليها أحياناً مرحلة التفتيش، وهي تمثل بدايات حركة الجودة، والتي ظهرت في أواخر القرن الثامن عشر مع تصاعد حركة الثورة الصناعية الأولى، ولا تقوم هذه المرحلة على منع الخطأ وإنما تقوم بالكشف عنه لأنه يكون قد وقع فعلا، ولقد امتد هذا المفهوم إلى قطاع التعليم، فكل مؤسسة تعليمية تتضمن جهاز إشرافي (يسمى تفتيش) في هيكلها يقوم بالتحقيق، وفحص سير العمليات التربوية والتعليمية، وتقيمها في ضوء الأهداف التربوية المرسومة، وتعتمد هذه المهمة على ما يسمى المفتش الذي يستخدم سلطته في تصيد أخطاء المعلمين، وتوجيه النقد لهم مع كونه لا يقدم لهم أي نوع من. التوجيه أو الإرشاد لهؤلاء المعلمين.

ثانيًا : مرحلة مراقبة الجودة

بدأت هذه المرحلة منذ أوائل القرن العشرين، وبالتحديد عام (1931) مع ظهور الأساليب الإحصائية للرقابة على الجودة، وقد صاحب هذه المرحلة آنذاك التركيز على تنميط وتوحيد الإنتاج كوسيلة لمنع الأخطاء عند تصنيع السلعة أو تقديم الخدمة، إذ كان الهدف الأساسي لرقابة الجودة يتمثل في منع الأخطاء وتفاديها قبل حدوثها.

ثالثًا: مرحلة تأكيد الجودة

لقد اعتمدت هذه المرحلة على توجيه كافة الجهود؛ للوقاية من حدوث الأخطاء، وبالتالي وصفت هذه المرحلة بأنها تعتمد على نظام أساسه، منع وقوع الأخطاء منذ البداية.

رابعًا: مرحلة إدارة الجودة الشاملة

اتسمت هذه المرحلة بالاهتمام برغبات المستفيدين بمفهومها الواسع داخل المنظمة وتحقيقها، وبات من الضروري البحث عن سبل لتخطيط إستراتيجي يضمن حشد كافة الجهود؛ لتحقيق مهام محددة وأهداف واضحة في ضوء رغبات وتوقعات العملاء، كما بات من الضروري البحث عن فلسفة تنظيمية تحكم العمل بالمنظمة يكون أساسها " التحسين المستمر في أداء المنظمة، وقد امتد مفهوم الجودة؛ ليشمل النظام التعليمي، ويصبح نظامًا متكاملاً، يتناول جميع عناصر العملية التعليمية، فمراجعة جودة التعليم تشتمل على التقويم والرقابة، والتوجيه، والتطوير، وتحسين عمليات التعلم والنظر إلى الرقابة على أنها: جزء من عمليات إدارة التعليم الشاملة للتدريس، وكل الأمور الإدارية للمؤسسة التعليمية والتربوية فهي متشابكة ومتداخلة،وغير محددة، وتعتبر مسئولية كل فرد داخل المؤسسة.لما كانت المداخل التقليدية لإدارة الجودة بمراحلها المختلفة (الفحص، المراقبة، التأكيد) قد أصبحت غير قادرة بسماتها وخصائصها على الوقوف أمام التحديات التي تواجهها منظمات العمل، في عصر سريع التغير شديد المنافسة، فقد ظهر فكر فلسفي جديد على القناعة بأن الجودة العالية للمنتج أو الخدمة، وما يرتبط بها من رضاء المستهلك أو المستفيد، يمثل مفتاح النجاح لأي منظمة.

نلاحظ من حركة الجودة، أن كل مرحلة قد اشتملت على المرحلة التي سبقتها، ولم تكن أي من هذه المراحل منفصلة عن الأخرى، فمراقبة الجودة تتضمن الفحص، وتأكيد الجودة تتضمن مراقبة الجودة، وإدارة الجودة الشاملة تتضمن تأكيد الجودة.

ومن خلال العرض السابق للتطور التاريخي لنشأة إدارة الجودة الشاملة نرى أن هذا الأسلوب، لم يكن وليد يوم ولحظة، ولم يكن طفرة في الفكر الإداري، بل جاء بعد سلسلة من التطور في الفكر الإداري وظهور بعض جوانب القصور في العديد من المدارس الإدارية، مثل مدخل الإدارة العلمية لزيادة الكفاءة والإنتاجية التي أهملت الجانب الإنساني ومدرسة النظم، ومدرسة الإدارة بالأهداف.

الرواد الأوائل في تطوير إدارة الجودة الشاملة

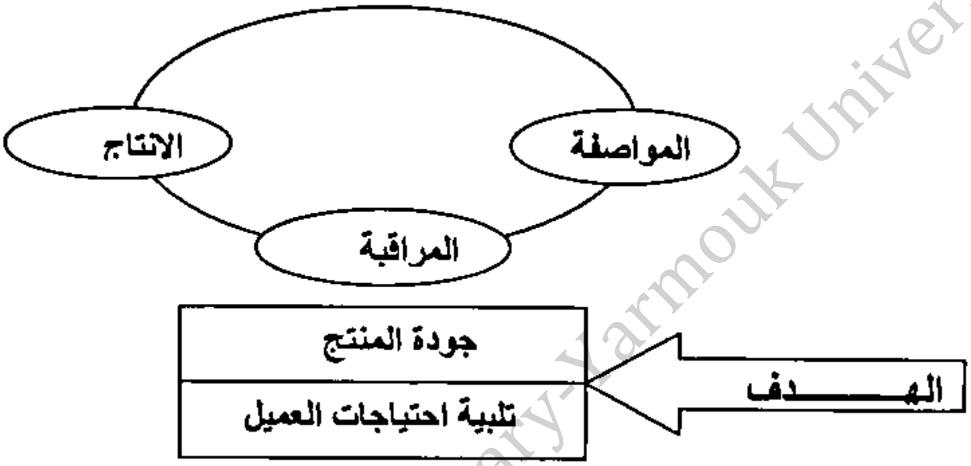
إن التطور الفعلي لإدارة الجودة الشاملة، ارتبط بجهود العديد من المفكرين، وعلماء الإدارة، الذين تنوعت أفكارهم، وانتماءاتهم الفلسفية بين المدارس الإدارية المختلفة (كالإدارة العلمية، وإدارة العلاقات الإنسانية والنظم، والإدارة بالأهداف، ونظرية الاحتمالات).ويأتي في مقدمة هؤلاء المفكرين (شيوارت)، و(ديمنج)، و(فجنبوم)، و(جوران)، و(كروسبي)، و(ايشيكاوا)، وغيرهم.

أولاً: والترشيوارت

ينسب إلى شيوارت فضل وضع دورة للتحسين المستمر للجودة ذات مراحل ثلاث(زاهر، 2005): (المواصفة، الإنتاج، المراقبة).

يرى شيوارت، أن التطوير المستمر، يعد أحد مظاهر إدارة الجودة الشاملة، ويتمثل ذلك في الدائرة التي وضعها، ويمكن تطبيقها على التعليم، بأن يتم اختيار وتحديد العملية التي سيتم تطويرها، بعد التعرف إلى واقع المعرفة والتطبيق لإدارة الجودة الشاملة، حيث يتم تحديد المشكلة، ثم يأتي بعد ذلك اقتراح التطوير الذي يتطلب وضع إستراتيجية لجمع البيانات المطلوبة لهذا التطوير، ثم يبدأ العمل، وذلك بتجريب التطوير المقترح بما يمكن من المتابعة المستمرة له، من خلال إعداد كادر مؤهل لقيادة هذا التغيير في ، وبعد ذلك تأتي مرحلة التدقيق، وفيها يتم

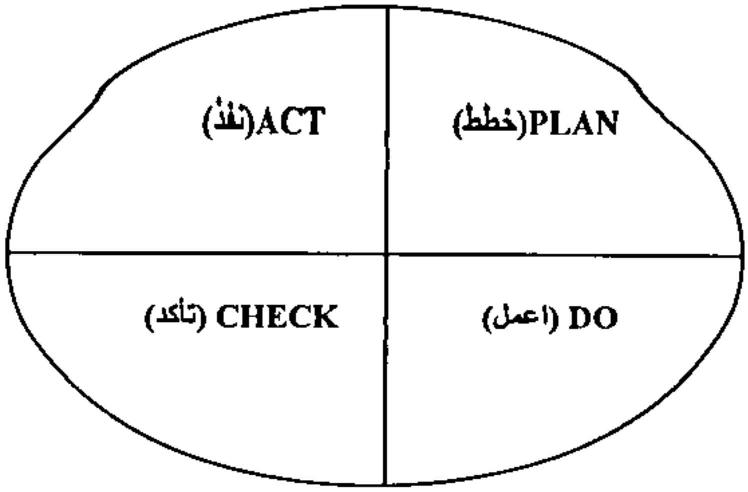
جمع وتحليل البيانات؛ لتحديد ما إذا كان التطوير المقترح يحظى بقبول ورضا المستفيد/ متلقي الخدمة أم لا، بهدف مراقبة الجودة ؛ لتلبية احتياجات المستفيد ، وبعد ذلك، يتم تنفيذ خطة التطوير وتعميمها. والشكل رقم (2) يبين هذه الدورة.



شكل (2): دورة شيوارت للتحسين المستمر للجودة. (زاهر، 2005)

ثانيًا: نموذج ديمنج: (Deming، 1900–1993).

ارتكزت فلسفة (ديمنج) على وضع مفهوم الجودة في إطار إنساني، حيث اعتقد وببساطة أنه عند التزام القوى العاملة بكامل إرادتها في إتقان عملها مع وجود عملية إدارية سليمة، فإن الجودة ستكون هي النتيجة الحتمية. كما وضع (ديمنج) تعريفًا للجودة بصفها بأنها: درجة التميز الذي يمكن التنبؤ به من خلال استعمال معايير أكثر ملائمة، وأقل كلفة ، وتقوم طريقة (ديمنج) على استعمال طرق إحصائية، يتم من خلالها اكتشاف المشكلات وإزالة أسبابها باستمرار،. وقد وضح ديمنج نموذجه من خلال ما أسماه دائرة ديمنج، كما هو موضح بالشكل رقم (3):



شكل رقم (3): دائرة ديمنج (المجيد والزيادات، 2008).

وتتلخص دائرة ديمنج بالآتي:

1. خطط (plan): حيث لا بد من التخطيط لأي تحسين تنوي المؤسسة إدخاله.
2. اعمل (Do):مرحلة تنفيذ الخطة، وتطبيق التغيير في نطاق محدود، واكتشاف الأخطاء وتحديد أسبابها.
3. تأكد (Check): مرحلة القياس، وتقييم النتائج، واكتشاف صلاحية الأفكار والحلول، وقابليتها للتطبيق.
4. نفذ (Act): هنالك خطتان يتم إتباعهما في حال التنفيذ، فإذا ما تم تحقيق النجاح يتم تطبيق الحلول على نطاق واسع وسريع، وإن لم يتم النجاح، فيتم استبعاد العناصر التي لم تحقق النجاح، كما ويتم وضع معايير أخرى للنجاح يتم دمجها في ثقافة المؤسسة وإستراتيجياتها.

كما وقام (ديمنج) بتحديد خمسة محاور للجودة وهي كما أوردها مجيد والزيادات(2008):

المحور الأول: إدارة الجودة

وتتضمن تنفيذ التغيير الجذري للمنظمة ككل، بتبنيها لفلسفة الجودة، مع ضرورة تعميم ذلك على جميع العاملين، وتنمية مهارات القيادة لدى المديرين، واعتماد سياسة التطوير

والتحسين المستمر، من خلال التدريب والتعليم المستمرين، واعتماد سياسة التقويم القائمة على الاهتمام بالكيف، وجعل هدف الرقابة هدفاً وقائيًا، وإلغاء سياسةُ تحقُيق الربح بغض النظر عن الوسيلة؛ لما لذلك من تأثير سلبي في تحقيق مستوى جودة عالية ، ورضا العملاء. كما لا بد من رعاية العاملين بتحقيق أمنهم الوظيفي، وإحلال التعاون بدل الصراع فيما بينهم، ومساعدتهم على تحقيق إنجازاتهم والتفاخر بها، وضرورة بناء علاقات حسنة مع الموردين.

المحور الثاني: الآفات المدمرة للجودة

وتتمثل هذه الآفات بالتغير المستمر في التخطيط والأهداف للمنتج، والاهتمام بالأرباح قصيرة المدى، وعدم تشخيص الداء، وعدم وضع الحلول الواقعية لمشاكل العمل، وعدم تقبل أخطاء العاملين، والتصلب والتعنت بالرأي لدى الإدارة، وعدم تقبل العيوب، واهتمامها بظاهر الأمور لا جوهرها، وعدم الاهتمام بالتكلفة الطبية والقانونية التي ترعى مصلحة العاملين.

المحور الثالث: العراقيل أمام تطبيق الجودة:

وتتمثل هذه العراقيل بنقص التدريب والتعليم الخاطئ على الطرق الإحصائية، والاستخدام السيئ للحاسوب. كذلك البدء ببدايات فاشلة منذ البداية، وعدم توفر الأمثلة والنماذج الصالحة للاقتداء، والافتراض بضرورة مطابقة المنتج للمواصفات فقط، وعدم البحث عن الأسباب الأخرى الكامنة وراء النجاح، والتفرد بالعمل وعدم دعم الإدارة العليا.

المحور الرابع: المناخ الوظيفي الجيد:

حيث أكد على ضرورة توفر المناخ الوظيفي الجيد في مجال العمل؛ لما له من أثر إيجابي على الدافعية؛ وحسن الانتماء؛ والشعور بالرضا الوظيفي لدى العاملين.

المحور الخامس: نظام المعرفة العميقة:

فلا يمكن لأي مشروع أن ينجح إلا بالإلمام الكافي لدى القيادة والأفراد بأسباب النجـــاح والفشل، وكذلك الإلمام بطرق التخطيط، وطرق الأداء الصحيحة، وغيرها من المقوّمات.

وبناءً على ما سبق، يمكن إبراز أهمية هذا النموذج، في إرساء أسس الجودة الشاملة في المؤسسات، وصلاحيته للتجربة. فهو يركز على أمور لم تكـــن مطروحـــة مـــسبقًا، ويعطـــي الخطوات العملية لتنفيذها. كما ويركز على أهمية تغيير المعتقـــدات، والتـــأثير علـــى الثقافـــة التنظيمية، وأهمية إشراك العاملين في التخطيط والتنفيذ، وأهمية رأي المستهدف، مما لم تطرحه النماذج القديمة في العمل الإداري، وهذا ما قاد هذا النموذج إلى النجاح والانتشار.

ثالثًا : نموذج جوزيف جوران والتحسين المستمر في الجودة:

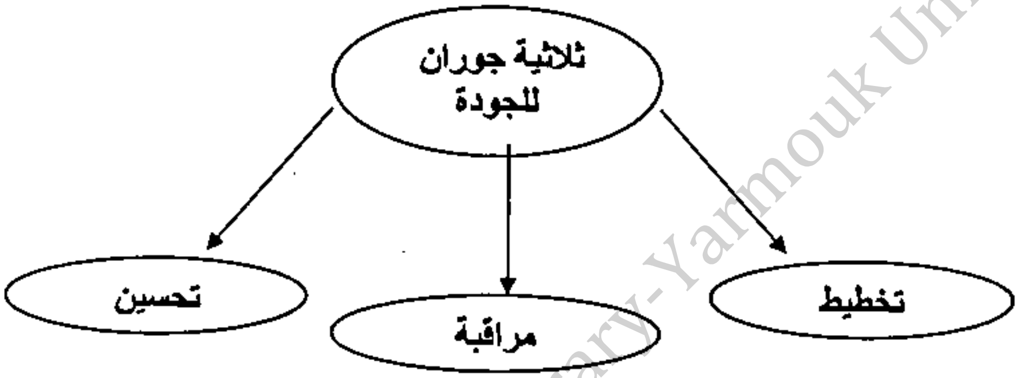
يتفق (جوران) مع (ديمنج) في كون الجودة مسؤولية الإدارة العليا. ويشير(زاهـــر، 2005) إلى أن من أبرز أفكار (جوران)، التصنيف الخاص بالعمليات الثلاث لإدارة الجودة المعروفـــة بثلاثية الجودة عند جوران وهي: تخطيط الجودة- مراقبة الجود ة،تحسين الجودة، ففي مرحلـــة تخطيط الجودة، يتم التركيز على تحديد المستهدفين سواء الخـــارجيين أو الـــداخليين وتحديـــد الحاجات الحالية والمتوقعة لديهم، وتطويرها فعلياً ضمن المواصفات المطلوبـــة، أمـــا مرحلـــة المراقبة فيتم تقويم الأداء الفعلي للعملية ومقارنة الأداء الفعلي بالأهداف المـــستهدفة للجـــودة، ودراسة أسباب الانحرافات بين الأداء، والأهداف المستهدفة، في حين أن تحسين الجودة يـــرتبط بتوفير بنية تنظيمية مناسبة لعمليات تحسين الجودة وتحديد المجالات التي تحتاج إلى تحـــسينات ومشروعات تحسين، إضافة إلى تأسيس فرق عمل لتنفيذ هذه المشاريع، وتوضيح مسئوليات كل فريق وأهدافه، وتوفير التدريب والتعليم اللازم للفريق، لزيادة قدرته على تشخيص المـــشكلات والتعرف على أسبابها، والتحفيز للعلاج، ثم إقامة نظم الرقابة والـــتحكم، لإحـــراز المكتـــسبات والاحتفاظ بها.

وتتبلور مساهمة(جوران) في إدارة الجودة الشاملة في التركيز على أن:

- الجودة هي مسئولية الإدارة العليا.

- تحسين الجودة هو هدف مستمر لا ينتهي.

- تحسين الجودة يستهدف تخفيضًا مستمرًا في التكلفة. جميع مشاريع التحسين تتم في خطوات متتالية بالمشروع تلو الآخر. ويوضح الشكل (4) خلاصة ثلاثية جوران:



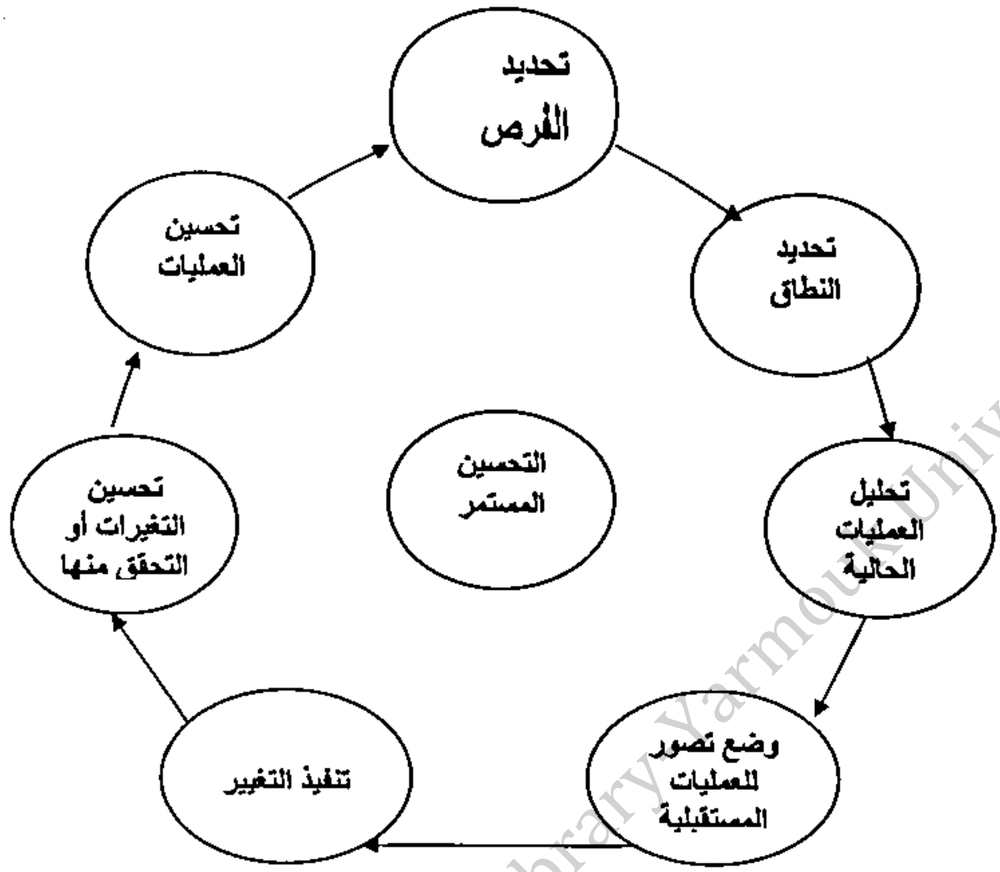
الشكل (4): ثلاثية جوران للجودة (زاهر، 2005)

التطوير والتحسين في تطبيق الجودة في مؤسسات التعليم: وطريقة حل المشكلة

إن الحديث المستمر عن الحاجة للتطوير الإداري، يرجع إلى أن القيادة الإدارية الفعالة، هي حجر الأساس لبناء أي مجتمع وتقدمه، لكون الهدف الأساسي لأي تنظيم، ينصب على استثمار الموارد المادية، والبشرية المتاحة استثمارا أمثل، ضمن مفاهيم الكفاية والفاعلية.

فالإدارة الناجحة تسعى دائما إلى تجنب الإسراف، والفوضى والاضطراب، وعمل بكل جهد وطاقة للمحافظة على الاستثمار الفعال للموارد المتاحة من أجل تحقيق الأهداف التي تنشدها (التميمي والخطيب، 2008)

تحقق الطريقة العلمية – أو كما يسميها البعض – طريقة حل المشكلة– ، نتائج باهرة في تحسين العمليات، ويتكون الإطار العام لهذه الطريقة من سبع مراحل أساسية كما تظهر في الشكل (5).



الشكل(5): طريقة حل المشكلة/ الطريقة العلمية (جودة، 2009، 185)

ويرى مخامرة (2007) بأن التحسين المستمر هو أحد أسس إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية، ويتمثل في جهود لا تتوقف لتحسين الأداء، وجهود تهدف إلى تحسين المدخلات والعمليات المؤدية لتحويل المدخلات إلى مخرجات، أي أنه يشمل أداء العاملين والمباني والتجهيزات وطرق الأداء، فالمستفيد (الطالب) بتلقي مخرجات العملية، وحتى تصله مخرجات جيدة لا بد أن يكون ما سبقها متصفًا بالجودة.

رابعًا: نموذج فيليب كروسبي

حدد (كروسبي) عددًا من الخطوات اللازمة لتحسين الجودة وهي كما أوردها عليمات (2004):

– التزام الإدارة الواضح تجاه التحسين المستمر للجودة.

- تكوين الفرق كمجموعات من الأقسام في المؤسسة.

- الاعتماد على مقياس للجودة الشاملة؛ للتعرف على الصعوبات، والمعيقات المحتملة، أو الموجودة في المنتجات والخدمات المطلوبة.

- تحديد تكلفة تقييم الجودة، وكيفية استعمالها كأداة في الإدارة.

- العمل على تحسين مستوى معرفة كل الموظفين في المؤسسة عن الجودة، واهتمام كل فرد بالتحسين.

- اتخاذ الإجراءات اللازمة؛ لمواجهة المشاكل، أو الصعوبات.

- تشكيل لجنة لبرنامج " خلو العمل من العيوب ".

- تدريب المديرين بشكل فعال؛ لأداء دورهم بالشكل الأمثل.

- التشجيع للأفراد والجماعات على وضع أهداف، لتحسين الجودة " الإدارة بالأهداف".

- تشجيع الموظفين على إبلاغ الإدارة بأية صعوبات يواجهونها، عند إنجاز أهداف تحسين الجودة.

- تقدير جهود كل الموظفين الذين يشاركون في برامج تحسين الجودة.

- تشكيل المجالس الدائمة للجودة، بحيث تلتقي باستمرار وبشكل دوري.

- تكرار الخطوات السابقة، والتأكيد على إدارة الجودة، وتحسينها باستمرار .

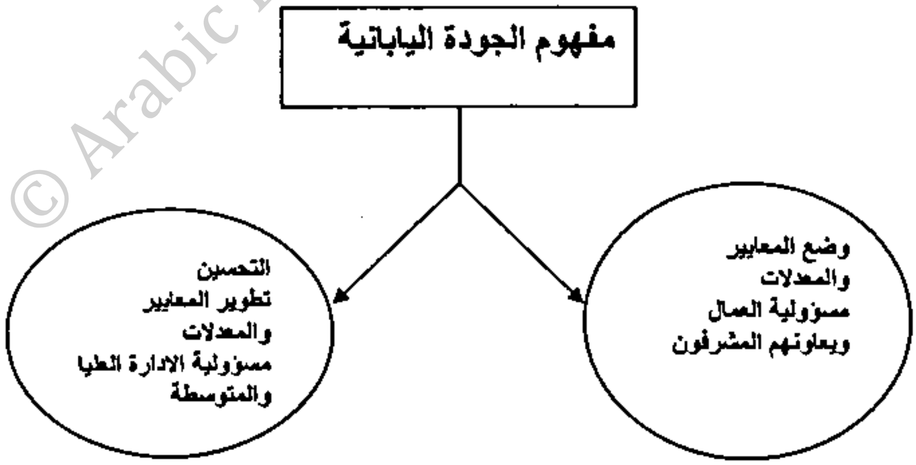
خامسًا : نموذج كاورو إيشيكاوا .

انصب تركيز (إيشيكاوا)، على الجانب العملي في حل مشاكل الجودة، وقد أورد زاهر (2005) أن (إيشيكاوا) هو صاحب الفضل في ابتكار مفهوم " دوائر مراقبة الجودة: والتي تتم من خلال مجموعات تطوعية من العاملين، وتستهدف التعرف على المشكلات التي يواجهونها

في عملهم، وسبل حلها من أجل تطوير الأداء وتحسينه. وقد ركزت آراؤه وأفكاره كما أورد جودة (2009) على أهمية:

- تدريب العمال على أساليب حل المشكلات.
- دعم الإدارة العليا لقضية الجودة، وللعمال.
- الاهتمام بتقديم الحلول، ومتابعة التنفيذ.
- استمرارية عمليات التحسين المستمر للجودة.
- إتباع أسلوب دوائر مراقبة الجودة؛ لتفعيل النشاط العمالي، وزيادة الدافعية.
- توفير الوقت اللازم للمشاركين في جهود تحسين الجودة؛ لإجراء عمليات التطوير المستمر.

ويعد (إيشيكاوا)، أول من صاغ مفهومًا للجودة اليابانية، تحت أسم كايزن" التحسين المستمر في جميع عمليات المؤسسة ومخرجاتها، بمعنى أن تطوير المعايير والمعدلات، والارتفاع بها إلى أعلى مستويات التحسين هي مسئولية الإدارة العليا، ويعاونها الإدارة المتوسطة، والمشرفون والشكل (6) يوضح ذلك.



شكل (6): مفهوم الجودة اليابانية (زاهر، 2005)

من خلال العرض للنماذج السابقة في مجال الجودة، يمكن التوصل إلى انطلاق نموذج (شيوارت) من واقع التطبيق لإدارة الجودة، ثم تبني التطوير الممكن من خلال وضع استراتيجيات للمتابعة، وصولا إلى التقييم النهائي في تحقيق رضا متلقي الخدمة، في حين إن

نموذج (ديمنج) يمتاز بالتركيز على الجودة في إطارها الإنساني، ودعم فرق العمل وتعزيز جوانب القوة، وتلافي جوانب القصور، وصولا إلى التميز والإتقان والحد من التكاليف، بينما يذهب(جوران) إلى جعل الجودة مسؤولية الادارة العليا، وان تحسين الجودة هو هدف مستمر لا ينتهي.

بينما يذهب (كروسبي)، إلى أن التحسين المستمروخفض التكاليف، يتطلب تدريب العاملين، وتشكيل فرق العمل، وتشجيعها وتقدر جهودها في تحديد المشكلات ومواجهتها.

ويتفق(ايشيكاوا) مع كل من (كروسبي) و(جوران)، بأن الجودة تتطلب التحسين المستمر والتدريب، كما يتفق مع (شيوارت) بالانطلاق من الواقع لحل المشكلات من خلال التدريب ودعم الادارة العليا. وبذلك، فانه يمكن اعتبار نموذج (شيكاوا)، من النماذج التي تمتاز بالشمولية في إيصال التنظيم إلى درجة عالية من الجودة عند الأخذ به، إلى جانب مراعاة الإطار الإنساني في جميع مراحل التطبيق.

نماذج إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية

كشفت الأدبيات والدراسات السابقة المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة عن عدد من النماذج النظرية، والتي يمكن اعتمادها كقاعدة نظرية لنظام إدارة الجودة الشاملة، وقد قام بعض الباحثين بتطوير هذه النماذج؛ لتواكب التطورات الحديثة التي طرأت في مجال النظريات الإدارية، والتي يمكن تنفيذها في المؤسسات التعليمية. وفيما يلي توضيح لأهم هذه النماذج:

1. نموذج أرفن لإدارة الجودة الشاملة:

يقترح نموذج (أرفن) لإدارة الجودة الشاملة، أبعادا تبين استراتيجيات تنفيذ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية، حيث تتمثل هذه الأبعاد كما أوردها (الخطيب ، 2006) فيما يلي:

- الضغط الخارجي من أجل التغيير: دفع المتغيرات الداخلية، والخارجية لعملية التغيير.

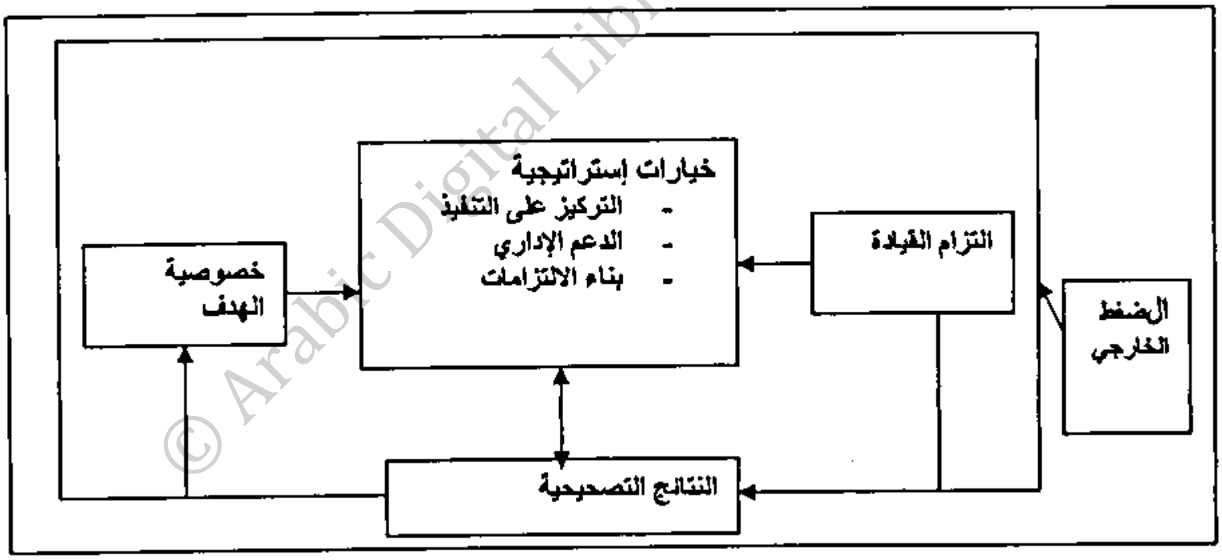
- التزام القيادة: دور القيادة في الدفع إلى الأمام؛ لحفظ إدارة الجودة الشاملة وتنفيذها ·

- خيارات إستراتجية: سواء قصدت المؤسسة التعليمية إحراز تحسين على مستوى المؤسسة كلها، أو هدفت إلى بذل الجهود لتحقيق التنفيذ، أو وضع الاستراتيجيات لبناء التزامات التغيير.

- المنهج التقويمي: اختيار مؤشرات المؤسسات التعليمية؛ لتقييم التقدم ومساندة النظم لجمع المعلومات، وإيصالها إلى أعضاء المنظمات.

- خصوصية الهدف: الأهداف الدقيقة لمبادرات إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية.

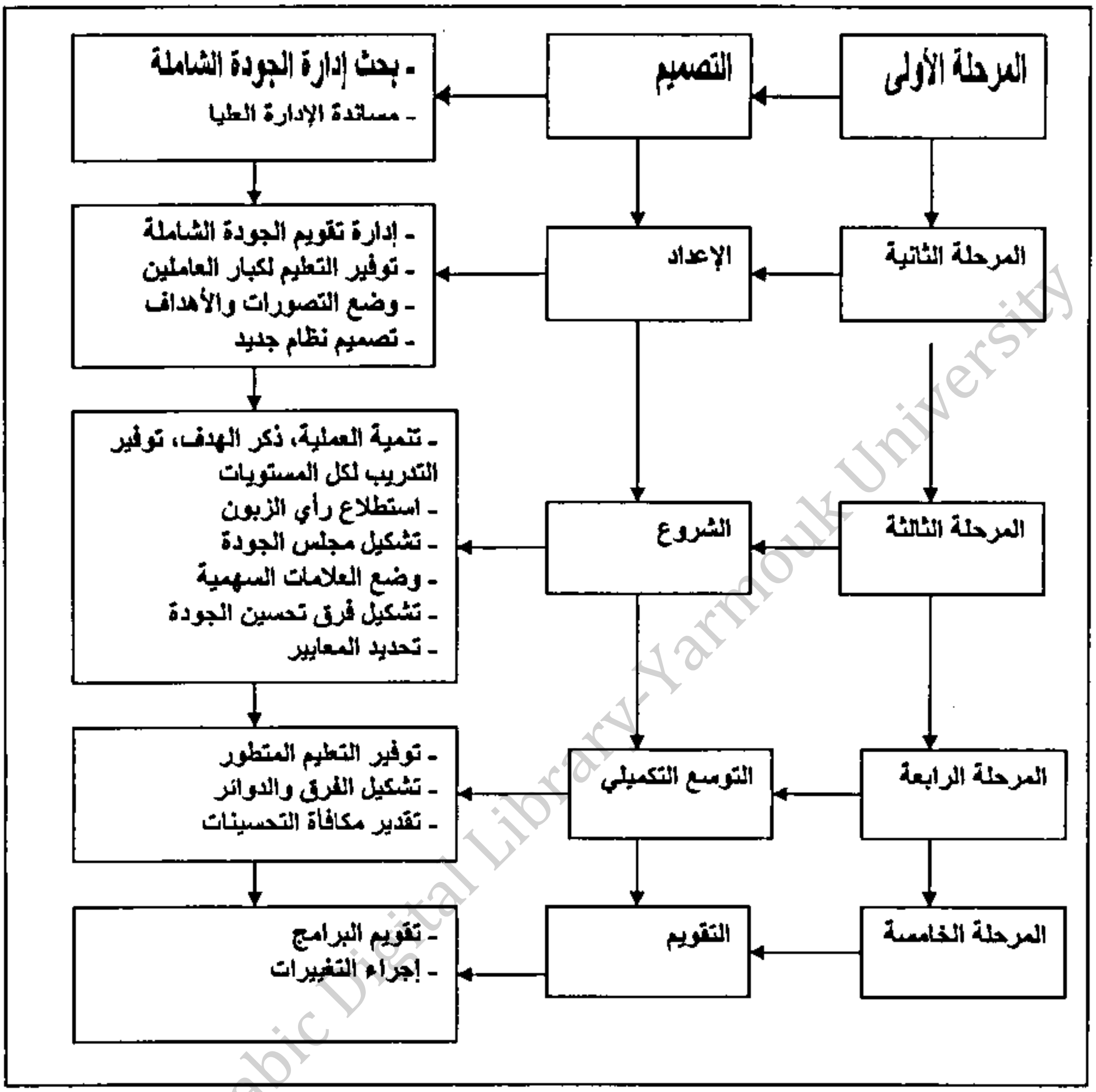
ويوضح الشكل(7) أبعاد إستراتيجية التنفيذ.



الشكل رقم (7): نموذج إرفن لإدارة الجودة الشاملة (الخطيب ، 2006 : 159).

2. نموذج موتواني وكومار لإدارة الجودة الشاملة:

يتكون هذا النموذج من خمس مراحل كإطار عمل لتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في نطاق المؤسسات التعليمية كما اقترحها كل من (موتوني) و(كومار) ويبين الشكل رقم (8) ذلك.



الشكل (8): نموذج موتواني وكومار لإدارة الجودة الشاملة (التميمي والخطيب، 2008: 39)

3- نموذج عليمات لإدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية:

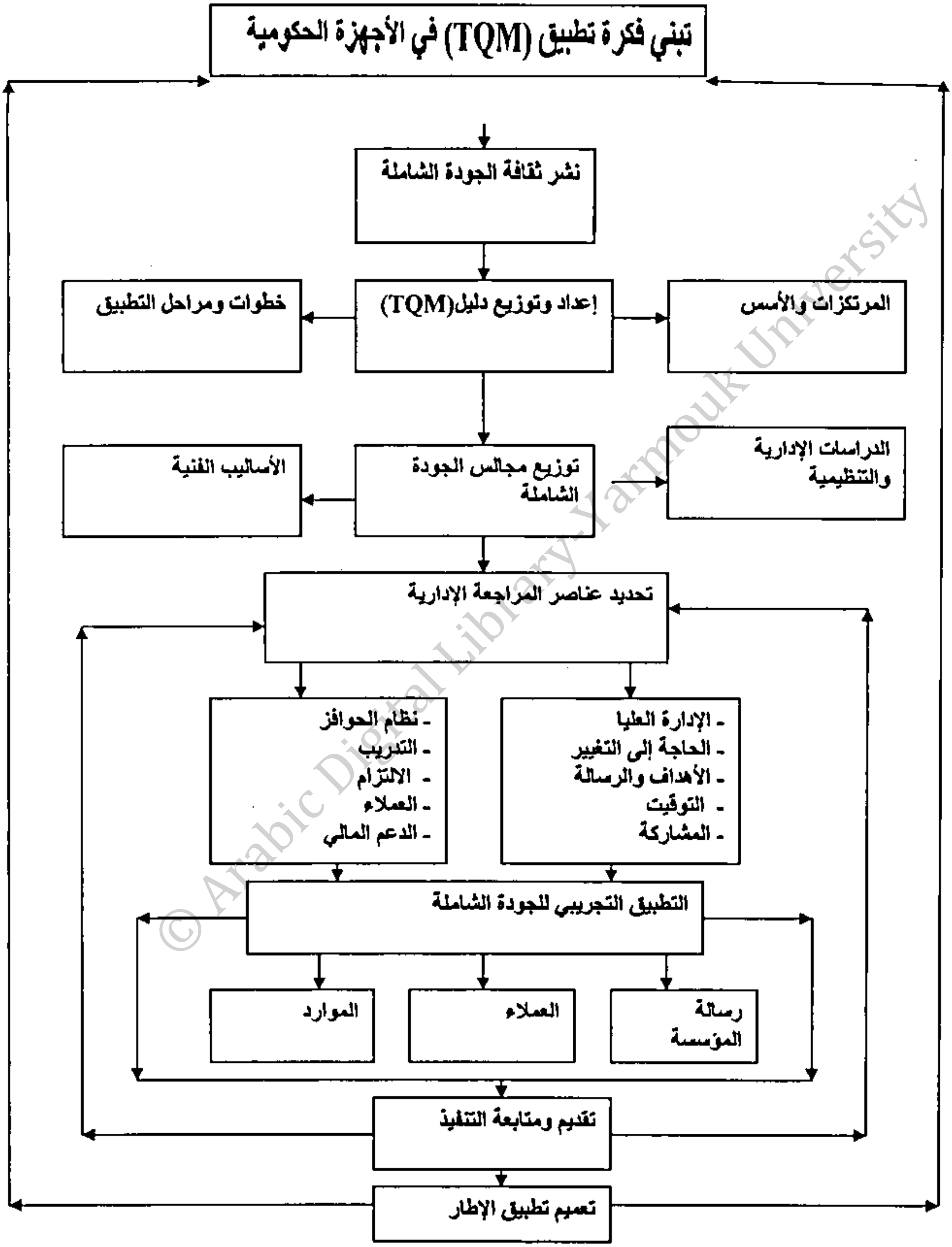
ويتضمن نموذج عليمات المشاركة الفردية، والمؤسسية وخطة عمل إجرائية لجودة الإدارة التربوية، واللوائح والتشريعات وبعض المداخل لتحقيق إدارة الجودة في التعليم. ومن المنظور لإداري، تتطلب جودة التعليم عدة أمور ، كما أوردها (عليمات، 2004) في النقاط الآتية:

- التركيز على تحسين الأداء التعليمي والإداري.

- العمل على تقليل تكلفة التعليم، مع زيادة عوائده المتوقعة.
- تحقيق مبدأ المساءلة بين المؤسسة التربوية، والمجتمع.
- الانفتاح على المجتمع، مع تحقيق أقصى مشاركة له في تحقيق الجودة المرغوبة.
- التخلص من برامج المؤسسة، وأنشطتها التربوية التي لم تنل رضا المجتمع.
- تعزيز الرقابة الذاتية والحد من الرقابة الخارجية
- التوعية بثقافة الجودة داخل المؤسسة.
- الاهتمام بتطوير التعليم، وتحسين ظروفه في المدرسة والمجتمع وتحقيق رضا وطموح الطلبة
- والعمل المؤسسي الايجابي من جانب المعلمين والعاملين والمجتمع.

3. نموذج عبد الفتاح لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في الأجهزة الحكومية

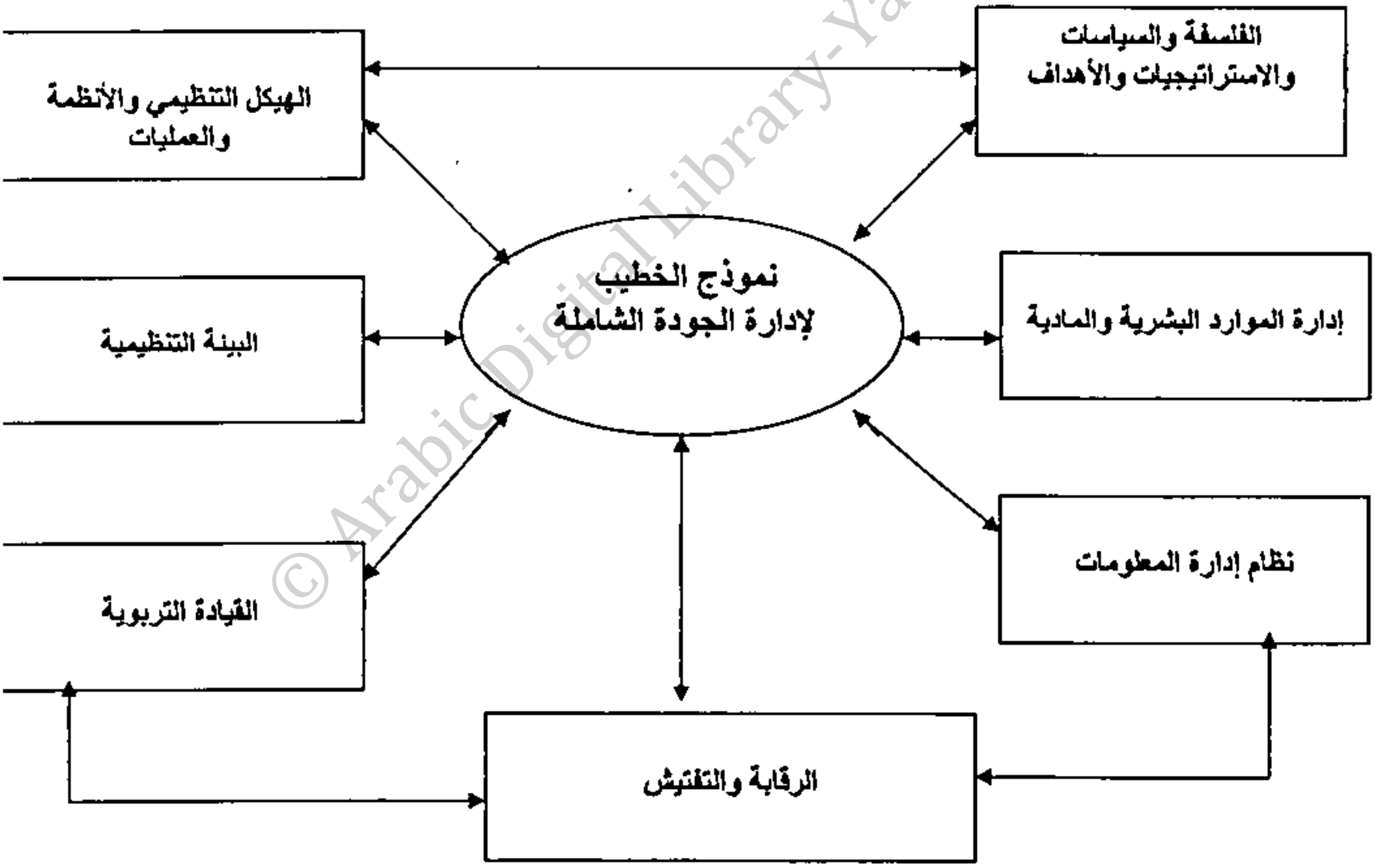
تم اقتراح هذا النموذج لتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة على مراحل، من خلال تبني الفكرة والعمل على تعميمها، بما يسهم في رفع مستوى الأداء والإنتاجية في الأجهزة الحكومية، والتي تتكون من عدة مراحل، كما هو في الشكل رقم (9).



الشكل (9): نموذج عبد الفتاح لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في الأجهزة الحكومية (عبد الفتاح، 2000: 91).

4. نموذج الخطيب لإدارة الجودة الشاملة:

جاء نموذج الخطيب لإدارة الجودة الشاملة، ليوائم التطبيق في قطاع الإدارة العامة بشكل عام، وإدارة القطاع التربوي على وجه الخصوص، وتمت مواءمة أو تكييف العديد من مبادئ إدارة الأعمال، لتنسجم مع طبيعة البيئة التنظيمية لمؤسسة الإدارة العامة، والمؤسسات التربوية، وفيما يلي توضيح للمجالات التي اشتمل عليها نموذج الخطيب لإدارة الجودة الشاملة كما يوضحها الشكل رقم (10).



الشكل رقم(10): نموذج الخطيب لإدارة الجودة(الخطيب ، 2006: 168)

في ضوء ما تم عرضه من نماذج في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية يرى الباحث أنها اتفقت على:

- تطوير نظام إداري يخدم المؤسسة التعليمية.
- نشر ثقافة الجودة الشاملة.
- الهدف الأساسي للمؤسسة رضا المستفيد.
- التركيز على العمل، من خلال الفريق، ومشاركة العاملين.
- إدارة الموارد البشرية بشكل فعال، من خلال التدريب والحوافز.
- استخدام التقنيات الحديثة، والأساليب الإحصائية والكمية؛ للرقابة على الجودة.

فوائد تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم:

تعتبر الجودة وسيلة من وسائل التطوير في المنظمة، لامتلاكها ثقافة تنظيمية تحث العاملين على المشاركة والإبداع وزيادة القدرات التنافسية لديهم للارتقاء بمستواها(علي،2009).

- ضبط وتطوير النظام الإداري في المؤسسة التعليمية، نتيجة وضوح المسؤوليات وتحديدها بدقة.
- الارتقاء بمستوى متلقي الخدمة(الطلبة)، من جميع النواحي البدنية، والنفسية، والعقلية.
- زيادة كفاءات الإداريين، والمعلمين، والعاملين بالمؤسسات التعليمية.
- زيادة الثقة والتعاون بين المؤسسات التعليمية والمجتمع.
- توفير جو من التفاهم والتعاون بين العاملين بالمؤسسة التعليمية.
- زيادة الوعي والشعور بالانتماء نحو المؤسسة للطلبة والمجتمع المحلي.
- الترابط والتكامل بين الإداريين والعاملين بالمؤسسة التعليمية للعمل بروح الفريق.

- تطبيق نظام الجودة الشاملة يمنح المؤسسة مزيدًا من الاحترام والتقدير المحلي والاعتراف العالمي .

وظائف إدارة الجودة الشاملة:

أن إدارة الجودة الشاملة، تلعب دوراً أساسياً في تحقيق فاعلية وكفاءة الأداء للمنظمات المختلفة، سواء الإنتاجية منها، أو الخدمية، وقد أورد الحمود (2002)، أهم الوظائف التي تسعى إدارة الجودة لتحقيقها، وهي كما يلي:

1- في ظل بروز ظاهرة العولمة، فإن الجودة تعتبر مفتاحاً أساسياً في التصدي للمنافسة الدولية التي تعترف بالأداء الإنتاجي، أو الخدمي؛ لتحقيق الاستقرار والاستمرار.

2- تساهم الجودة في تحسين المستوى المعيشي للفرد والمجتمع على حد سواء، وتطوير الميادين الاستثمارية، وزيادة الإنتاجية، ونمو التجارة التصديرية في ظل العولمة.

3- التحسين المستمر في استخدام التكنولوجيا، وتحسين الخدمات المراد تقديمها للمستهلكين الحاليين المرتقبين.

4- الاستخدام الأمثل للطاقات البشرية، وتطوير إمكاناتها الهادفة لتحسين الأداء.

5- تحسين برامج التدريب والتطوير والاستخدام الهادف لأبعادها .

6- اعتماد المعايير القياسية، سواء المعايير الوطنية، أو المعايير القياسية العالمية 9000 ISO، كمتطلبات أساسية في كفاءة الأداء، وفاعليته، والاهتمام بشكل أساسي في الوصول إلى مستويات عالية من الجودة، سواء ما يتعلق فيها بالتصميم للمنتج، أو الخدمة والأداء، الذي يستهدف تحقيق الالتزام بتلك المواصفات، أو المقاييس المراد إنجازها؛ لتنسجم مع حاجات وتوقعات المستهلكين .

7- إن إدارة الجودة الشاملة، تعتبر مدخلاً أساسيا في زيادة القدرة التنافسية للمنظمات المختلفة، من خلال استمرارية التحسين مع البيئة الخارجية.

8- التركيز الكبير على الدور الوقائي بدلاً من الدور العلاجي، وهذا من شأنه تقليص التكاليف الناجمة عن الإجراءات التصحيحية (العلاجية).

9- استخدام الوسائل والأساليب الإحصائية التي تساهم بشكل فاعل في تحقيق كفاءة وفاعلية الأداء في المجالات الإنتاجية الخدمية، وتحقيق الأهداف المنشودة .

معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

ككل النظم والبرامج التي تطبق، لا بد أن تحيط بها بعض المعيقات. وفي دراسة هذه المعيقات فائدة كبرى لمن أراد أن يخوض التجربة بأقل الخسائر، والاستفادة من خبرات الآخرين في توفير الوقت والجهد والوصول إلى الهدف بأقصر الطرق. وأول هذه المعيقات أن موضوع إدارة الجودة الشاملة يعتبر موضوعاً حديثاً نسبيًا، وخاصة في الدول النامية، وهذا يفسر سبب عدم توفر الكفاءات البشرية المؤهلة في هذا المجال، وعدم الإلمام بالأساليب الإحصائية لضبط الجودة. بالإضافة إلى عدم توفير الميزانيات الكافية لتطبيق التحسين. أما عن العاملين فيتميز بعضهم بمقاومتهم للتغيير، ووجود اعتقاد خاطئ لدى بعضهم بعدم حاجتهم للتدريب، وأحيانًا عدم توفر الانسجام بين أعضاء فريق العمل، أو بين فرق العمل بعضها مع بعض.ومن الصعوبات أيضًا، استخدام الأسلوب الدكتاتوري في الإدارة، وإحجام المديرين عن تفويض الصلاحيات، بالإضافة إلى الرغبة في إحراز النتائج السريعة، مما يؤثر سلبًا على مواقف العاملين، وقناعاتهم بجدوى التطوير، يضاف إلى ذلك عدم فعالية نظام الاتصال، والتغذية العكسية في بعض المؤسسات؛ مما يؤدي إلى التأخر في إيصال المعلومات عن سير العمل؛ والإنجازات (مجيد والزيادات، 2008)

وبسبب كل هذه المعوقات الواقعة والمحتملة؛ يرى الباحث، أنه لا بد من الاستعداد لمواجهة هذه الصعوبات بالتخطيط الجيد، ودراسة الواقع، ومراعاة اختلاف التجربة، والخصوصية التي تتميز بها مؤسسة عن أخرى، كما وأنه من الضروري إشراك العاملين، وتجنب التفرد باتخاذ القرار، وعدم تعجل النتائج، وضرورة دراسة التجارب الأخرى السابقة، وضرورة التسلح بالعلم والوسائل الإحصائية الحديثة، بمعنى آخر عدم الاستعجال بتبني الموضوع دون الاستعداد الجيد، دون وجود الحاجة الملحة لذلك.

وفي هذا الصدد أعد ماسي (Massy, 2003)، دليلا إرشادياً لضمان تحقيق جودة الخدمات التعليمية يتضمن:

1- بناء المعرفة والالتزام بها.

2- وضع خطط ومشاريع؛ لقيادة وتوجيه وتنظيم المهام الأساسية ذات العلاقة بجودة التعليم

3- إنشاء حلقات للنقاش المستمر، والتطوير المتجدد بكل ما يتعلق بجودة الخدمات التعليمية.

4- تنظيم عمليات تطوير المهارات، والخدمات الاستشارية التي تعزز وتعظم جودة الخدمات التعليمية.

5- توفير بيئة مليئة بالحوافز والمكافآت، وتقدير الأعمال المتميزة للكادر الأكاديمي، والكادر الإداري.

6- العمل على تعظيم أداء العملية التعليمية، من خلال التوزيع، والتخصص، والتعيين المناسب للموارد (البشرية، المادية، المالية).

7- إعداد وتطوير برنامج للمراجعة والرقابة، يجمع بين النظرة الشمولية الداخلية والنظرة الشمولية الخارجية.

يعد العنصر البشري، الركيزة الأولى والأساسية التي تتعامل مع نظام إدارة الجودة (آيزو 9001)؛ لأن الأفراد هم صانعو القرارات. وقد تكون المهام في العادة من الأمور الصعبة، إذا لم تتوفر لها الطرق الصحيحة في الأداء وبحالة جيدة ترضي النفوس عند إتمامها.

والعنصر البشري هو ثروة وأغلى ما تملكه المؤسسة، وهو الوسيلة الأولى لتحقيق الجودة والتميز، وعن طريقه يتحقق الرضا والسعادة للعملاء؛ لذلك يجب معاملته كشريك وليس كأجير في المؤسسة، كما يجب احترامه وتقديره، وتنمية الشعور العائلي لديه، وبالتالي فإن هناك أموراً عديدة يجب التركيز عليها، وتشكل في مجموعها عملية متكاملة تسهم إسهاماً فعالاً في تحقيق الجودة (عقيلي، 2001) وهي:

- اختيار العنصر البشري، وفق مواصفات ومعايير محددة مسبقاً، على نحو يخدم أغراض إدارة الجودة.
- تعيين الفرد المناسب في العمل الذي يتناسب مع قدراته ومؤهلاته، وخبراته وميوله، على أساس أن معادلة الأداء الجيد هي: المقدرة × الرغبة.
- تأهيل وتدريب العنصر البشري على تطبيق منهجية إدارة الجودة.
- تبني سياسة حوافز سليمة قائمة على التحفيز المادي والمعنوي بآن واحد؛ لتحقيق الولاء والانتماء لدى العنصر البشري، وجعله متقبلاً لكل جديد مع أدنى حد من المقاومة.
- تبني النهج الجماعي في العمل، وتعزيز روح التعاون والفريق.

تطبيق نظام إدارة الجودة (آيزو 9001) في وزارة التربية والتعليم في الأردن:

إن مفهوم الآيزو (ISO): عبارة عن الحروف المختصرة لاسم المنظمة للمواصفات والمقاييس(International Organization of Standerization)، وهي الهيئة المعنية بإصدار المواصفات الدولية العالمية،ومقرها جنيف في سويسرا، وقد تم تأسيسها عام 1946، بهدف تسهيل عمليات التبادل الدولي للسلع والخدمات، وتطوير التعاون في مجالات التنمية والعلوم والتكنولوجيا والاقتصاد، ونشر أعمالها على شكل مواصفات دولية.

وأوردت شركس وأبو نبعة (2005) إلى أن وزارة التربية والتعليم، بدأت منذ بداية شهر تموز من عام 2000 في بناء نظام إدارة الجودة (الآيزو 9001إصدار1994)، في مركز الوزارة، والذي غطى كافة أنشطة الوزارة، بالإضافة إلى كافة الوحدات التنظيمية المساندة على الهيكل التنظيمي، من خلال توثيق كافة الأعمال بشكل إجراءات وتعليمات عمل، تبعه بناء النظام في مديريات التربية والتعليم في الميدان. وقد حصلت الوزارة على شهادة الآيزو 9001 إصدار 1994 بتاريخ 2002/1/24، فكانت بذلك أول وزارة تربية وتعليم تحصل عليها في العالم العربي، وأول وزارة تحصل على شهادة الآيزو على المستوى المحلي في الأردن، ثم بدأت الوزارة بالانتقال إلى نظام الأيزو 9001 إصدار 2000 منذ السادس من تموز عام 2003 وحصلت على شهادة الايزو 9001 إصدار 2000 بتاريخ 2004/10/14، حيث أن هذا النظام يعتمد على تبني آليات ونماذج فاعلة، تستند إلى معلومات متكاملة من عناصر النظام الاداري التربوي، من خلال مدخلات وعمليات ومخرجات؛ لرفع الكفاءة الداخلية والخارجية، ولتطوير إجراءات المساءلة الموجهة نحو تحقيق الأهداف. وقد كانت الغاية الأساسية من تطبيق النظام، إعطاء الثقة للمتعاملين مع المؤسسة، بأنها قادرة على تلبية احتياجاتهم بشكل أفضل من أي مؤسسة أخرى غير حاصلة على الشهادة .

وقد هدفت وزارة التربية والتعليم من سعيها لنظام الأيزو إلى: تقديم خدماتها لطالبيها بشكل صحيح ومن المرة الأولى، وتدعيم العمل المؤسسي من خلال خطة التطوير التربوي، والحد من الازدواجية في عمل الأقسام، والحد من الأخطاء والتفاوت في جودة الخدمات لمتلقيها، بالإضافة إلى تحقيق اللامركزية، من خلال تحديد المسؤوليات بما يحسن الأداء بشكل مستمر، وصولاً لرضا متلقي الخدمة (الموقع الالكتروني لوزارة التربية والتعليم، 2010).

وقد جاءت فكرة تبني وزارة التربية والتعليم أنظمة إدارية متطورة على مستوى الإدارة التعليمية والتربوية، وإيماناً من الوزارة بأهمية الارتقاء بالعملية التربوية من خلال تطبيق نظام إدارة الجودة (الأيزو 9001) في جميع قطاعات الإدارة التربوية، انطلاقاً من مركز الوزارة، مروراً بمديريات التربية والتعليم، وصولاً إلى المدرسة، تم استحداث مديرية توكيد الجودة في صيف عام 2000؛ لمتابعة تحقيق هذا الهدف، وصولاً إلى نظام جودة شامل وفعال يمكن الوزارة من الحصول على شهادة الجودة العالمية.

وقد هدفت الوزارة من تأسيس مديرية توكيد الجودة في مركز الوزارة إلى: الارتقاء بمستوى الخدمات الإدارية والفنية التي تقدمها الوزارة لمتلقي الخدمة، وترسيخ مبادئ الكفاءة المؤسسية في مختلف الخدمات التربوية من خلال تطبيق نظام إدارة الجودة (الأيزو 9001) في مركز الوزارة ومديريات التربية والتعليم والمدارس.

وتنطلق وزارة التربية في تطبيق نظام إدارة الجودة في عملياتها وإجراءاتها كغيرها من المؤسسات التي تتبنى تطبيق النظام من خلال العمليات والإجراءات التالية: وثق ما تعمل، واعمل ما وثقت، ثم دقق وافحص، ثم صحح النتائج. (الموقع الالكتروني لوزارة التربية والتعليم، 2012)

مراحل تطبيق الجودة في وزارة التربية والتعليم

لقد مرت وزارة التربية والتعليم منذ تطبيقها لنظام الآيزو وحتى الآن بعدة مراحل وهي: (الموقع الالكتروني لوزارة التربية والتعليم،2013)

المرحلة الأولى: تطبيق نظام إدارة الجودة الآيزو 9001 إصدار 1994.

- تم التعاقد مع شركة الخبراء العرب في الهندسة والإدارة؛ لبناء نظام إدارة الجودة في حيث تم بناء النظام لمركز الوزارة في 17 إدارة، و 45 مديرية مختصة، و 152 قسماً من خلال بناء النظام في مديرية عمان الثانية ومأدبا كمديريات تجريبية.
- تم توثيق أعمال الوزارة وأنشطتها بما يتلاءم ومتطلبات نظام إدارة الجودة العالمي، ومناقشتها في سلسلة من الاجتماعات المركزية والميدانية.
- تم إصدار النظام في صيغته النهائية مشتملاً على دليل الجودة وإجراءات العمل وتعليماته.
- تم تدريب جميع مديري الإدارة، ومديري التربية والتعليم، ورؤساء الأقسام، والعاملين في الوزارة، على مفاهيم نظام إدارة الجودة ومتطلبات تنفيذه.
- تم التدقيق الخارجي على النظام من قبل الجمعية العلمية الملكية وفريق متخصص من الوزارة والجهة المانحة شركة (SGS) .
- تمت معايرة أجهزة الفحص والقياس المستخدمة في الوزارة؛ وذلك لضمان جودة الأجهزة المستخدمة في الإنتاج، والبناء، وشراء الأجهزة والمعدات. وكانت مخرجات المرحلة الأولى حصول الوزارة على شهادة الآيزو 9001 إصدار 1994 بتاريخ 1/24 / 2002، وقد تم تعميم النظام على باقي المديريات خلال العام نفسه.

وقد مرت عملية انتقال الوزارة من الأيزو 9001 إصدار 1994 إلى الأيزو 9001 إصدار 2000 بالخطوات التالية:

- التشخيص والتحليل : تحليل نقاط القوة والضعف في إدارات الوزارة.
- التدريب على مفاهيم الأيزو 9001 إصدار 2000.
- تصميم وتوثيق النظام.
- التطبيق والتدقيق على النظام .
- إجراءات منح الشهادة.
- تعميم نطاق الشهادة لتشمل جميع مديريات التربية والتعليم.

المرحلة الثانية: تعميم تطبيق النظام على كافة مديريات التربية والتعليم في المملكة.

- تم توثيق أعمال الوزارة، وأنشطتها؛ بما يتلاءم ومتطلبات نظام إدارة الجودة العالمين ومناقشتها في سلسلة من الاجتماعات المركزية والميدانية.
- تم إصدار النظام في صيغته النهائية والذي يشتمل على دليل الجودة وإجراءات العمل وتعليماته
- تم تدريب جميع مديري الإدارة، ومديري التربية والتعليم، ورؤساء الأقسام، والعاملين في الوزارة على مفاهيم نظام إدارة الجودة ومتطلبات تنفيذه.
- تم التدقيق الخارجي على النظام من قبل فريق متخصص من الوزارة والجهة المانحة: الشركة السويسرية: Societe Generale De Surveillance (SGS)،

حيث كان الأسلوب المتبع في تطبيق نظام إدارة الجودة يركز على ما يلي:

- تحديد طبيعة العمل الذي تقوم به الوزارة.
- الفهم الواضح والحقيقي لمتطلبات الأيزو 9001.

- تحديد وتوزيع متطلبات الآيزو 9001 على العمليات والنشاطات الأساسية في الوزارة.

- تحديد المستوى الثاني للعمليات الأساسية التي تقوم بها الوزارة بشكل منفرد.

- تطوير السياسات والعمليات والنشاطات لتحقيق احتياجات العمل حسب متطلبات النظام.

- التطبيق والمراجعة المستمرة ومن ثم التحسين والتطوير.

- فهم متطلبات متلقي الخدمة وتحديد العمليات التي تؤدي إلى تصميم خدمات نوعية تلبي احتياجاتهم، تمهيدا للوصول إلى مرحلة تقدم فيها الخدمات بشكل صحيح من أول مرة وكل مرة.

- ضمان التحكم التام بجميع العمليات الإدارية، حسب الإجراءات المتفق على العمل بموجبها.

- ضمان جودة مستمرة ودائمة.

- إعطاء الثقة للمتعاملين مع الوزارة بأنها قادرة على تلبية احتياجاتهم.

وكان من مخرجات المرحلة الثانية، حصول على شهادة الآيزو 9001 إصدار 2000 في 2004/10/14، وتم البدء في تعميم النظام على جميع مديريات التربية والتعليم في المملكة، في خطة مدتها عام واحد انتهت في شهر أيلول من عام 2005.

المرحلة الثالثة: بناء نظام إدارة الجودة الآيزو 9001 إصدار 2000 على عينة من مدارس وزارة التربية والتعليم، استكمالا لتطبيق نظام إدارة الجودة الأيزو 9001 إصدار 2000 في جميع قطاعات الإدارة التربوية، التي بدأت في مركز الوزارة، ومديريات التربية والتعليم ثم البدء في بناء النظام على عينة من مدارس الوزارة، وكان ذلك في عام 2007 ومن خلال العاملين أنفسهم، في مديرية توكيد الجودة، دون اللجوء إلى جهات استشارية خارجية. وقد هدفت الوزارة من تطبيق (الآيزو 9001 إصدار 2000) على عينة من مدارس الوزارة إلى:

- وضع الخطط بما يحقق الأهداف، من خلال مؤشرات أداء للانجاز .

- الاهتمام بالبيئة المادية(أثاث وأجهزة) والبشرية والبيئة الصحية .

- تفعيل استخدام الوسائل التعليمية .

- ضبط وتطوير النظام الإداري في المدرسة، من خلال توضيح الأدوار، وتحديد المسؤوليات .

- الارتقاء بمستوى الطلبة في جميع الجوانب الجسمية، والعقلية، والاجتماعية، والنفسية والروحية.

- ضبط شكاوى الطلاب وأولياء أمورهم، والإقلال منها، ووضع الحلول المناسبة لها .

- رفع مستوى الأداء لجميع الإداريين والمعلمين.

- الوفاء بمتطلبات الطلاب، وأولياء أمورهم، والمجتمع، والوصول إلى رضاهم.

- توفير جو من التفاهم، والتعاون، والعلاقات الإنسانية السليمة، بين جميع العاملين في المدرسة .

- تمكين إدارة المدرسة من تحليل المشكلات بالطرق العلمية والتعامل معها من خلال الإجراءات التصحيحية والوقائية.

- رفع درجة الوعي لدى الطلبة، وأولياء أمورهم، من خلال إبراز الالتزام بالجودة.

المرحلة الرابعة:

وفي هذه المرحلة، تم التنظيم لعملية التدقيق الأولي، والتدقيق النهائي من قبل الشركة النرويجية:Det Norske Veritas (DNV) المانحة لشهادة الأيزو، والتي تم اختيارها بالتزامن مع خطة الوزارة بتجديد شهادة (الأيزو 9001 إصدار 2000) لمركز الوزارة ومديريات التربية والتعليم وعددها (37) مديرية آنذاك، وقد تم ذلك بعد الانتهاء من عملية التدقيق الخارجي بتاريخ 2007/11/29، كما تم منح الشهادة لمدارس العينة المطبقة للنظام، وكان ذلك في شهر كانون أول من عام2007 .

.

وأعقب هذه المرحلة، طرح عطاء للانتقال إلى نظام إدارة الجودة 9001 إصدار 2008، وتوسيع عينة المدارس التي ستشمل في النظام لتصل إلى (120) مدرسة، وبناء نظام الجودة لرياض الأطفال الحكومية بمجالاته السبعة، والتدريب على النظام والتدقيق عليه من خلال الجهات المعنية، واستلام التعديلات حتى تم تعميم النظام على رياض الأطفال الحكومية كافة.

وقد أوردت شركس وأبو نبعة (2005) الفوائد المتحققة لوزارة التربية والتعليم من جراء تطبيق نظام الأيزو بما يلي:

- حسن الأداء في الوزارة، على أساس عملية التطوير المستمر .
- ثبات جودة الأداء في العمل .
- التركز باهتمام على متلقي الخدمة .
- الاعتماد على أسلوب الوقاية أكثر من العلاج .
- التخلص من عملية التضارب والازدواجية في المهام المختلفة بين الأقسام في الوزارة.
- توحيد الإجراءات المتخذة من مديرية إلى أخرى وذلك، لنفس الحالة .
- التركيز على التطوير النوعي للخدمات التربوية.

فانطلاقا من احتفاظ وزارة التربية والتعليم الأردنية بشهادة الآيزو الممنوحة لها من الشركات الاستشارية العالمية، والذي يعزز مبدأ تطبيق الوزارة للمواصفات والمقاييس العالمية في تقديم الخدمات التعليمية لمتلقيها، فقد استدعى حرص الوزارة على الاستمرار في التعاقد مع الشركات العالمية: كشركة (SGS) السويسرية المانحة لشهادة الأيزو، والتي استمر تعاقدها مع الوزارة منذ تطبيقها للنظام وحتى عام 2008، وقد تم استئناف التعاقد مع هذه الشركة مع بداية عام 2011 وحتى الآن، بعد أن انتهى التعاقد مع الشركة النرويجية:(DNV)، المانحة هي الأخرى لشهادة الأيزو2011. (الموقع الالكتروني لوزارة التربية والتعليم الأردنية، 2012)

ويرى التميمي(2004)، أن الالتزام الفعلي بتطبيق نظام إدارة الجودة (آيزو 9001) في المؤسسة التربوية، يتطلب إعادة النظر في رسالتها، وأهدافها، وأولوياتها، والتعرف على أهم مطالب واحتياجات المستفيدين من خدماتها، وهم الطلبة، إلى جانب العاملين فيها، إذ لابد من إعادة تدريبهم وتطوير مهاراتهم؛ لغايات تحديث أطرهم المرجعية؛ ليتمكنوا من استيعاب فلسفة هذا النظام، وتطبيقه في القطاع التربوي على أكمل وجه.

مما سبق يمكن القول، أن تبني وزارة التربية والتعليم الأردنية لنظام الآيزو، هو البداية للوصول إلى التميّز، حيث خطت الوزارة خطوات واسعة في هذا المجال، لكنه، وعلى الرغم من أهمية تبني وتطبيق الوزارة لنظام الآيزو، إلا أنه لا يضمن لها جودة الخدمات التي تقدمها، ما لم تسعى باستمرار للتحسين والتطوير المستمر بتفعيل إدارة الجودة الشاملة، حيث أن الجودة ليست إجراءات ونظم يمكن تطبيقها فحسب، وإنما تعني تغييراً جذرياً في الثقافة التنظيمية للمؤسسة، يتم التعبير عنها بالقيم والأفكار والسلوكيات السائدة فيها.

فتطبيق هذا النظام لابد وأن يكون له مؤيدون ومعارضون، لكونه يمثل نوعاً من التغيير؛ ولهذا فقد تنجح بعض المنظمات في تطبيقه، بينما يفشل بعضها الآخر. وبالتالي فإن الحكم على نجاح أو فشل هذا النظام في تحقيق المرجو منه، إنما يعود إلى عملية تفعيل التطبيق نفسه، وعليه فإن السر في نجاح بعض المنظمات، قد لا يكون باختيارها للبرنامج الأفضل من برامج إدارة الجودة، بل في تبنيها للبرنامج الذي يتناسب وثقافتها، وأهدافها، واحتياجات المستفيدين من خدماتها، والعاملين فيها ومشاركتهم الفعالة في بنائه والالتزام بتنفيذه.

لذلك؛ فإن عملية بناء الجودة في المؤسسات التربوية، تتطلب بذل الكثير من الجهود، والتزام الإدارة العليا نحو مسيرة الجودة، وتحسينها باستمرار، كما تتطلب أيضاً قدراً هائلاً من الصبر، والالتزام من قبل العاملين كافة، وتحتاج وقتاً طويلاً حتى تعطي نواتج نوعية ملموسة.

ثانياً: الدراسات السابقة

تناول هذا الجزء الدراسات السابقة العربية، والأجنبية التي تتعلق بموضوع الدراسة الحالية، وقد تم الوقوف على أهم الموضوعات التي تناولتها، والتعرف على الأساليب والإجراءات التي تبنتها، والنتائج التي توصلت إليها، والتعقيب على هذه الدراسات وتوضيح مدى الاستفادة منها، وقد تم تقسيم هذه الدراسات إلى دراسات عربية، وأخرى أجنبية، مع مراعاة ترتيب هذه الدراسات زمنياً من الأقدم إلى الأحدث.

1- الدراسات العربية:

قام الرجب (2001) بدراسة هدفت إلى التعرف إلى مدى قابلية نظام إدارة الجودة الشاملة للتطبيق في المدارس الشاملة في محافظة إربد في الأردن، وعلاقة ذلك بمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي والخبرة والتخصص وجنس المدرسة، وتكون مجتمع الدراسة من كافة العاملين في المدارس الشاملة في محافظة إربد، للعام الدراسي (2001)، والبالغ عددهم(2574) فرداً. واختيرت عينة عشوائية بلغت (497) فرداً. وتم اعتماد الأسلوب الوصفي للدراسة، وتطوير استبانه اشتملت على (46) فقرة، موزعة على ست مجالات وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- إن درجة قابلية نظام إدارة الجودة الشاملة للتطبيق، تراوحت ما بين الكبيرة والمتوسطة.
- وجود فروق دالة إحصائيًا تعزى لمتغير الجنس لصالح الإناث.
- عدم وجود فروق دالة إحصائيا تعزى لمتغير سنوات الخبرة الطويلة(11 سنة فأكثر)،
- وجود فروق دالة إحصائيًا تعزى لمتغير التخصص .

وأجرى السعود (2002) دراسة في الأردن هدفت إلى تحديد مفهوم إدارة الجودة الشاملة، واقتراح أنموذج لتطبيقها في المدرسة الأردنية، وبيان أهم الصعوبات التي تعيق ذلك التطبيق.

وقد استخدمت الدراسة الأسلوب التحليلي التركيبي، الذي يقوم على مراجعة الأدب الإداري والتربوي في هذا المجال، وتوصلت الدراسة إلى تحديد مفهوم إدارة الجودة الشاملة على صعيد الإدارة المدرسية، وبينت أنه يمكن تطبيقها في المدرسة الأردنية، حيث تقوم على ستة مبادئ، هي: (القيادة، والهدف، والإستراتيجية، والعمليات، والنتيجة، والتغذية الراجعة). كما حددت الدراسة أبرز المعوقات التي قد تواجه تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المدرسة الأردنية مثل: التغيير الدائم في القيادات الإدارية العليا، وعدم قناعة القيادات العليا بالتدريب،وجمود القوانين والأنظمة وعدم مرونتها، وصعوبة قياس وتقييم نتائج العمل بشكل دقيق، بالإضافة إلى ضعف الإمكانات المادية.

وقام اليحيوي (2002) بدراسة بعنوان: "تطبيق إدارة الجودة الشاملة لتطوير التعليم العام بالمملكة العربية السعودية"، هدفت إلى: معرفة أهمية إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة، ومدى توفر متطلباتها، ومعرفة عوائق تطبيقها في مدارس التعليم العام بالمملكة العربية السعودية، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، ولدى تطبيق الدراسة على عينة من المدارس باستخدام استبانة من أربعة مجالات، توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة بدرجة عالية، وكان أكثر المبادئ أهمية هو التركيز على متلقي الخدمة، وأقلها أهمية هو أهمية النظام الرقابي، و رأت العينة أهمية توافر مبادئ إدارة الجودة الشاملة، وأن أول هذه المبادئ هو: احترام إنسانية العاملات يليها توفر الإمكانيات، ، كما تبين إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة وبدرجة عالية، وأكثرها إمكانية التركيز على العمليات،كما

بينت النتائج، أن التطبيق يواجه عدداً من المعوقات معوقات أبرزها (البيروقراطية، المركزيـة، مقاومة التغيير).

وأجرت الشرقاوي (2003) دراسة هدفت إلى: التعرف إلى الاتجاهات الحديثة في إدارة المدارس بالجودة الشاملة في مجال التعليم، والتعرف إلى واقع إدارة الجودة الشاملة في المدارس العامة في مصر، وتقديم تصور مقترح وبعض التوصيات؛ لتحـسين إدارة الجـودة الـشاملة، والتوصل لبعض الإجراءات والآليات التي تصلح للتطبيق. وقد شملت الدراسـة (109) مـدير مدرسة. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وتوصلت إلى وجود قـصور فـي الأداء الإداري في المدرسة، كما اكتشفت وجود صعوبات في بناء روح الفريق والمزاملة، وقـصور لدى الإدارة المدرسية في الالتزام بالمعلومات والحقائق، ووجـود معوقـات لتقـدير الأفـراد ومكافأتهم، ووجود قصور إلى حد ما في التعلم والتحسين المستمر.

وأجرى الشلول (2003)، دراسة هدفت إلى: التعرف على اتجاهات رؤسـاء الأقـسام، والمديرين نحو تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مديريات التربية والتعليم لمحافظة إربـد، وعلاقة ذلك بمتغيرات: الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة الإشرافية، والعمر. استخدم الباحـث الأسلوب الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع رؤساء الأقسام والمـديرين فـي مديريات التربية والتعليم لمحافظة إربد لسنة (2002)، والبالغ عددهم (120) شخصاً، وكانـت عينة الدراسة هي نفس مجتمع الدراسة. قام الباحث بتطوير استبانة اشتملت على (48) فقـرة، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- تقديرات أفراد العينة لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وبدرجة عالية.
- وجود فروق دالة إحصائياً لكل من متغير المستوى الوظيفي، ومتغير الخبرة.
- عدم وجود فروق دالة إحصائياً لكل من: متغير العمر، ومتغير المؤهل العلمي.

- جاءت فقرة توفر القناعة لدى المديرين بأهمية تطبيق الجودة الشاملة في المرتبة الأولى، وأهمية العمل بروح الفريق في المرتبة الثانية، بينما جاءت الفقرة المتعلقة بالنزاهة والموضوعية، والمراجعة المستمرة، وتطوير نظام الحوافز للعاملين في المراتب الأخيرة.

وأجرى التميمي (2004)، دراسة هدفت إلى: استقصاء درجة فاعلية نظام إدارة الجودة (آيزو 9001)، في تطوير أداء الوحدات الإدارية في وزارة التربية والتعليم في الأردن، من وجهة نظر العاملين فيها، ودرجة رضاهم عن هذا النظام، بالإضافة إلى تحديد دور متغيرات كل من المؤهل العلمي، والخبرة في ذلك. وتكوّنت عينة الدراسة من الموظفين الإداريين المصنفين الحاصلين على درجة البكالوريوس فأكثر، والعاملين في الوحدات الإدارية الموجودة في مركز الوزارة، ومديريتي تربية عمان الثانية ومادبا، حيث بلغ عدد أفراد مجتمع الدراسة (768) موظفا، تم اختيار(384) موظفا منهم بشكل عشوائي طبقي، وقد اعتمدت استبانتان لجمع البيانات: إحداهما لاستقصاء درجة الفعالية، والأخرى لاستقصاء درجة الرضا. وقد أظهرت نتائج الدراسة ما يلي:

- إن درجة الفاعلية، ودرجة الرضا لاستخدام نظام إدارة الجودة (آيزو 9001) في تطوير أداء الوحدات الإدارية كما في إجابات أفراد عينة الدراسة، كانت بدرجة متوسطة.

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.01$)، تعزى لكل من أثر المؤهل العلمي، والخبرة في إجابات أفراد عينة الدراسة على أداة الفاعلية ككل. وقد جاءت هذه الفروق لصالح العاملين من ذوي المؤهلات (بكالوريوس، وبكالوريوس+ دبلوم).

- وجود علاقة ارتباطيه إيجابية بين جميع مجالات الفاعلية، ومجالات الرضا عن استخدام النظام، ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.01$) المعتمدة في الدراسة.

وفي دراسة أجراها معزب (2006)، هدفت إلى: التعرف على مفهوم واتجاهات القيادات الإدارية في وزارة التربية والتعليم اليمنية، نحو المفاهيم الأساسية، والمبادئ القائم عليها تطبيق إدارة الجودة الشاملة؛ بهدف معرفة مدى فعالية القيادة الإدارية؛ لتطبيق هذه المبادئ، وتحقيق الجودة، ودور هذه القيادات في تحقيق متطلبات تطبيقها في الخدمة، وأهم الصعوبات والمعوقات التي تواجه التطبيق، ووضع الاعتبارات والحلول اللازمة لها، والتعرف على الطرق والأساليب الحديثة التي من شأنها الارتقاء بجودة الخدمة في وزارة التربية والتعليم؛ لمواجهة المتغيرات، وقد استخدم المنهج الوصفي التحليلي لأغراض هذه الدراسة، واعتماد المصادر الثانوية والمصادر الأولية، واستمارات الاستقصاء، بطريقة العينة العشوائية، من الإدارة العليا بوزارة التربية والتعليم اليمنية. وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج:

- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بنسبة (63%)بدرجة فوق المتوسط بين دعم ومساندة الإدارة العليا، وتوافر تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة لتحسين مستوى الخدمة.
- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بنسبة (65%) فوق متوسطة بين ما تقوم به الوزارة من تحديث وتحسين للتعليم، وتهيئة الثقافة انتظيمية للوزارة، من خلال التوجه نحو النمط القيادي، المتسم بالمشاركة والديمقراطية، والشفافية، واللامركزية والمشاركة المجتمعية، ودعم المنظمات الدولية والمحلية لهذه التوجهات في الوزارة.
- توجد علاقة بين المعوقات والمشاكل الإدارية بالوزارة، وتوافر متطلبات إدارة الجودة، و التحسين والتحديث للوزارة التي تعيق تطبيق TQM بالوزارة، وذلك بسبب كثير من المعوقات والصعوبات التي منها:غياب الشفافية والمساءلة.
- كشفت الدراسة عن وجود سياسات وخطط حديثة، تسعى وزارة التربية والتعليم إلى تحقيقها، وذلك من خلال: التحديث الحالي للأداء بالوزارة، وإدخال فرق العمل، وتنفيذ خطط

تحسين التعليم الأساسي ورياض الأطفال، والقضاء على الأمية من خلال الاهتمام بتعليم الفتاة اليمنية وتعليم الكبار.

وقام العارفة وقران(2006)، بدراسة هدفت إلى: التعرف على معوقات تطبيق الجودة في التعليم العام. وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع المسؤولين (مدير التعليم ومساعديه، ومديري الإدارات ورؤساء الأقسام)، وعلى جميع المشرفين التربويين وجميع مديري المدارس بمنطقة الباحة التعليمية في المملكة العربية السعودية. واشتملت عينة الدراسة على جميع أفراد مجتمع الدراسة الأصلي(عينة شاملة) والبالغ عددهم (358) فرداً، بينهم :(44) مسؤولاً تربوياً، و(102) مشرفاً تربوياً، و(212) مدير مدرسة. وللإجابة على تساؤلات الدراسة، قام الباحثان بإعداد أداة الدراسة التي اشتملت على(59) عبارة تصف المعوقات التي تحول دون تطبيق الجودة في التعليم ، وهي موزعة على (7) محاور رئيسة. وعلاقة ذلك بطبيعة العمل، والمؤهل، وعدد سنوات الخبرة، والدورات التدريبية التي حصل عليها المستجيب في مجال الجودة.

توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج من أهمها: أن هناك العديد من المعوقات المتعلقة بالإدارة التعليمية، والتي تعوق تطبيق الجودة في التعليم العام أبرزها على التوالي : ضعف نظام التشجيع وحوافز العمل الفعال، وعدم توفر الكوادر المؤهلة في مجال إدارة الجودة ،والمركزية في اتخاذ القرار، وسوء استغلال الموارد المالية، ونقص في إدارة المعلومات والتكنولوجيا، وضعف في ممارسة منهجية قيادة التغيير والتحول المؤسسي، وعدم تفويض المسؤوليات.

وقام المشاقبة (2007) بدراسة هدفت إلى: التعرف إلى مدى إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الإدارة المدرسية، والمعوقات التي تحول دون تطبيقها بفاعلية، والحلول المقترحة، كما يراها مديرو ومديرات المدارس الحكومية في محافظة المفرق (قصبة المفرق، تربية البادية

الشمالية الشرقية، تربية البادية الشمالية الغربية)، وتصوراتهم المستقبلية للحلول، ومدى تــأثير كل من متغيرات الجنس، والخبرة، والمؤهل العلمي، ومستوى المرحلة. حيث تكـون مجتمـع الدراسة من جميع مديري ومديرات المدرس الحكومية 2008/2007 وبلغ عددهم(430) مديراً ومديرة، وتكونت عينة الدراسة من(150) مديراً ومديرة، وزعت على مدارس مديريات التربية الثلاث في محافظة المفرق، استخدم الباحث المنهج التحليلي الوصفي بعد تطوير ثلاث استبانات لهذا الغرض، وقد أظهرت الدراسة النتائج التالية:

- جاءت الفقرات المتعلقة بإمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة لفقرات القيــادة المدرســية، واستخدام التكنولوجيا في التعليم، وإتباع الأساليب الحديثة في التعليم في المراتب المتقدمــة، وتبين أن أهم معيقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة كانت تتعلق بمساهمة المدرسة في تطوير المجتمع المحلي، والاختبارات والتقويم المدرسي والمناهج الدراسية.
- لم يتبين وجود فروق دالة إحصائيا لإمكانية تطبيق إدارة الجودة تعزى لكل من متغيــري المؤهل العلمي، والمرحلة؛ كما لم يتبين وجود فروق دالة إحصائيا لدرجة معيقات التطبيق، تعزى لكل من متغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة.
- لوحظ وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إمكانية تطبيق الجودة تعــزى لأثــر متغيــر الجنس، وسنوات الخبرة، إضافة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجــة معيقــات التطبيق تعزى للمرحلة الدراسية.

وقامت الشعيلان (2007) بدارسة هدفت إلى: التعرف على مدى تــوافر مبــادئ إدارة الجودة الشاملة في إدارات مدارس التعليم الثانوي للبنات في المملكة العربية السعودية (المنطقــة الشرقية) ورصد أهم معوقات تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في المدارس الثانوية للبنات من

المنطقة الشرقية في المملكة العربية السعودية. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم اختيار عينة عشوائية من مديرات ووكيلات ومعلمات المدارس الثانوية في المنطقة الشرقية.

وقد توصلت الدراسة إلى نتائج عديدة أهمها: أن هناك قصوراً في تبني ودعم الإدارة العليا لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، من حيث وضع السياسات والهياكل التنظيمية، ونشر الثقافة الخاصة بمبادئ إدارة الجودة الشاملة، ووجود قصور في التخطيط، واتخاذ القرارات من قبل القيادات. كما أوضحت النتائج وجود ضعف في برامج التدريب والتعليم المستمر، على آليات إدارة الجودة الشاملة بالنسبة لجميع مستويات المدرسة.

وقامت البلاع (2007) بدراسة هدفت إلى: التعريف بمدخل إدارة الجودة الشاملة، وتطبيقاته التربوية، وإلقاء الضوء على أهم المعوقات التي تحول دون تحقيق الجودة في التعليم العام السعودي، في ضوء مبادئ إدارة الجودة الشاملة، ومن ثم اقتراح إستراتيجية للتغلب عليها. استخدمت الدراسة المنهج التحليلي، وكان من أهم النتائج التي توصلت إليها : ضعف بنية المعلومات في قطاع التعليم العام، وعدم توفر الكوادر التدريبية المؤهلة في ميدان الجودة الشاملة، والمركزية في صنع السياسات التربوية واتخاذ القرار، وتقادم وجمود اللوائح والتشريعات والأنظمة.

وهدفت دراسة أجرتها خضير (2007) إلى التعرف إلى واقع معرفة وتطبيق إدارة الجودة الشاملة في مديريات التربية والتعليم الفلسطينية، وأثر كل من متغيرات الجنس، والخبرة، والمؤهل العلمي، والمركز الوظيفي على ذلك، وقد اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي؛ ولتحقيق أهداف الدراسة، فقد شملت عينة قوامها (451) موظفًا في مديريات التربية والتعليم الفلسطينية، حيث وزعت عليهم استبانة مكونة من (60) فقرة موزعة على خمسة مجالات.

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

- إن درجة معرفة وتطبيق إدارة الجودة الشاملة في مديريات التربية والتعليم الفلسطينية كانت متوسطة.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (&=.05) في درجة المعرفة ودرجة التطبيق لإدارة الجودة الشاملة في مديريات التربية والتعليم الفلسطينية، تعزى لأي من متغيرات: الجنس، المركز الوظيفي، المؤهل العلمي، في جميع مجالات الدراسة.

وأجرى الغيثي (2007) دراسة هدفت إلى: التعرف على مدى تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في الجامعات، من وجهة نظر الطلبة في سلطنة عمان، إضافة إلى محاولة الإجابة عن عدد من الأسئلة المتعلقة بأثر متغيرات الدراسة(الجامعة، الكلية، المستوى الدراسي). وتكون مجتمع الدراسة من جميع طلبة السنة الثانية والثالثة في جامعة صحار ونزوى وظفار للعام الجامعي 2007/2006، والبالغ عددهم (2834) طالباً وطالبة، بجميع الكليات الإنسانية والعلمية. بلغت عينة الدراسة (287) طالباً وطالبة أخذت بطريقة العينة العشوائية الطبقية، قام الباحث ببناء أداة الدراسة، والتي تكونت من (50) فقرة، موزعة على خمسة مجالات. وقد أظهرت الدراسة عدداً من النتائج أهمها:

- أن أعلى تقديرات للطلبة لمدى تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الخاصة في سلطنة عمان، كانت في مجال "الخدمات"، والحوافز المادية والمعنوية، و"الإداري، و"نظم المعلومات، ورضا الطلبة.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى متغير المستوى الدراسي على مجالات الدراسة ككل (الإداري، الخدمات، ونظم المعلومات، ورضا الطلبة، والحوافز).
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى متغير الكلية لصالح طلبة الكليات العلمية.

وقامت حمودة (2008) بدراسة هدفت إلى: التعرف إلى درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المدارس الثانوية الخاصة في العاصمة عمان في الأردن، من وجهة نظر مديريها، ودور كل من متغيرات الجنس، والخبرة، والمؤهل العلمي في ذلك.وقد استخدمت الدراسة منهج البحث الوصفي، وقد تم تطبيق استبانة على (50) مديراً ومديرة بطريقة العينة العشوائية، وبما نسبته 44% من مجتمع الدراسة المكون من المدارس الثانوية الخاصة التابعة لوزارة التربية والتعليم في العاصمة عمان في الأردن. وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- إن درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المدارس الثانوية الخاصة في العاصمة عمان، كانت مرتفعة في جميع المجالات.
- لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) تعزى لأي من متغيرات الجنس، أو الخبرة، أو المؤهل العلمي.

وأجرت أبو عامر (2008) دراسة هدفت إلى: التعرف على واقع الجودة الإدارية في الجامعات الفلسطينية، من وجهة نظر الإداريين، وسبل تطويرها، بالإضافة إلى تحديد دور متغيرات كل من (الجامعة، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة)، وقد استخدم المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة؛ تم تصميم استبانة كأداة للدراسة تكونت من (71) فقرة، وزعت على (7) مجالات تتعلق بموضوع الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- أن المتوسط الكلي لدرجة توافر الجودة الإدارية في الجامعات (الفلسطينية في محافظات غزة في مجالات أداة الدراسة لدى أفراد العينة بلغ (3.49) وبدرجة توافر كبيرة.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الإداريين في توافر الجودة الإدارية في الجامعات الفلسطينية، تعزى لمتغيرات الدراسة (المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة).

- بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة(α =.05) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الإداريين في توافر الجودة الإدارية في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير الجامعة.

وأجرى أبو قلة، والسكارنة، وعبد القادر، والزقان (2010) دراسة هدفت إلى معرفة أثر تطبيق نظام إدارة الجودة في وزارة التربية والتعليم على تحسين الأداء الوظيفي، وذلك من خلال معرفة أثر تطبيق نظام إدارة الجودة (آيزو 9001 إصدار 2000) لدى العاملين في وزارة التربية والتعليم في مديرية منطقة عمان الثانية في الأردن. ومحاولة التعرف على مدى نجاح تطبيق نظام إدارة ضبط الجودة، والتعرف على المعيقات التي تحول دون تصنيف النظام، وتحديد العوامل التي يمكن أن تساعد على تطوير وتحسين تطبيق نظام إدارة ضبط الجودة، ومدى رضا متلقي الخدمة، والهدف من تطبيق نظام إدارة ضبط الجودة آيزو 2000/9001، لمعرفة مدى تطبيق النظام، ومستوى تحسين الأداء الوظيفي. وتكون مجتمع الدراسة من كافة العاملين في وزارة التربية والتعليم. أما عينة الدراسة، فشملت مديرية منطقة عمان الثانية، والمدارس التي تم تطبيق النظام فيها، وتم اختيار العينة بطريقة عشوائية قصدية، مختارة ، وقد تكونت وحدة التحليل من المديرين والموظفين في مديرية تربية عمان الثانية. حيث توصلت الدراسة إلى ما يلي:

- وجد أن هناك تأثيراً إيجابياً على متلقي الخدمة من تطبيق إدارة الجودة في وزارة التربية والتعليم (مديرية التربية والتعليم لمنطقة عمان الثانية).
- وجود التزام من قبل مديري وموظفي وزارة التربية والتعليم (مديرية التربية والتعليم لمنطقة عمان الثانية) بتطبيق نظام إدارة الجودة.

- وجود علاقة بين الالتزام بتطبيق إدارة الجودة ونجاحها، ووجود اهتمام ومتابعة من قبل وزارة التربية والتعليم لمعرفة مدى نجاح تطبيق نظام إدارة الجودة في وزارة التربية والتعليم (مديرية التربية والتعليم لمنطقة عمان الثانية).

وقامت أبو عبده (2011) بدراسة هدفت إلى: التعرف إلى درجة تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في المدارس الفلسطينية في محافظة نابلس من وجهة نظر المديرين فيها، بالإضافة إلى تحديد دور متغيرات كل من: الجنس، والمؤهل العلمي، والتخصص، وسنوات الخبرة، والسلطة المشرفة على ذلك. وقد استخدم المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة، طبقت الدراسة على مجتمع يضم جميع مديري ومديرات عدد من مدارس محافظة نابلس ، والبالغ عددهم (227) مديرًا ومديرة، تم اختيار عينة قوامها (132) مديرًا ومديرة بالطريقة العشوائية لتطبيق الدراسة، من خلال استبانة مكونة من (104) فقرة موزعة على تسعة مجالات. حيث توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة($0.05 = \alpha$) في درجة تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في مدارس محافظة نابلس من وجهة نظر المديرين والمديرات فيها، تعزى لأي من متغيرات: الجنس، أو المؤهل العلمي، أو التخصص، أو متغير السلطة المشرفة على ذلك؛ بينما هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة($0.05 = \alpha$)، في درجة تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في مدارس محافظة نابلس من وجهة نظر المديرين والمديرات فيها، تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

وأجرى العساف والصرايرة (2011) دراسة هدفت إلى: تقديم أنموذج مقترح لتطوير إدارة المؤسسة التعليمية في الأردن، في ضوء فلسفة إدارة الجودة الشاملة، وذلك باستخدام المنهج التحليلي التركيبي. الذي يعتمد على تجميع الحقائق والمعلومات، ثم مقارنتها وتحليلها

وتفسيرها، للوصول إلـــــــــى تعميمات مقبولة، كسبيل للتعرف إلى طبيعة مفهوم إدارة الجودة الشاملة وخصائصها، والاعتبـــارات الواجب مراعاتها لتطبيق هذا النهج الإداري في البيئـــــة التربويـــة. وقـــد تمكن الباحثان من تقديم أنموذج مقترح لتطوير إدارة المؤسسة التعليمية في الأردن في ضوء فلسفة إدارة الجودة الشاملة يتكون من ستة عناصر رئيسة هـــي: تغييــــر ثقافـــة المدرسة، والتحول إلى نمط الإدارة التشاركية، وتشكيل مجلس الجودة في المدرســــة، والتقييم الذاتي، واعتماد أسلوب القياس المقارن، والتغذية الراجعة.

وقام الآغا وفارس (2012) بدراسة بعنوان: تطبيق إدارة الجودة الشاملة فـــي جامعـــة القدس المفتوحة(قطاع غزة)، حيث قام الباحثان بتصميم استبانة وتوزيعها على مجتمع الدراســـة المكون من العاملين الاداريين في أقسام الجامعة ، لعينة مكونة من(88) موظفا، استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة. وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج كان من أهمهـــا: أن مدى تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة مقبول بنسبة 64.3%، وان هناك علاقة ايجابية بين كـــل من التزام الادارة العليا بدعم تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وتدريب العاملين، ومشاركة العاملين في العملية الإدارية، ومعوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة من جانب، وبين مدى تطبيق أبعـــاد إدارة الجودة الشاملة. كما تبين أن مستوى وعي العاملين لإدارة الجودة الشاملة غير واضح، كما تبين انه لا توجد فروق تعزى للخصائص الديموغرافية والوظيفية في تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة، ما عدا المؤهل العلمي، حيث تبين وجود فروق بين حملة الـــدبلوم المتوســـط وحملـــة البكالوريوس.

2- الدراسات الأجنبية

أجرى صن (Sun, 2000) دراسة في النرويج، هدفت إلى التعرف لمدى مساهمة نظام إدارة الجودة الشاملة وشهادة الآيزو في تحسين أداء المنظمة، وفحص تأثير نظام إدارة الجودة (الآيزو:9000) عند تطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة. وقد تم تطبيق استبانة على (900) مؤسسة إنتاجية وخدمية، واعتمد الأسلوب الوصفي التحليلي للوصول إلى نتائج الدراسة، وقد توصل فيها إلى النتائج التالية فيما يتعلق بالمؤسسات الخدمية:

- هناك فروق ذات دلالة إحصائية في الأداء بين المنظمات الحاصلة على شهادة الآيزو 9000، والمنظمات غير الحاصلة عليها. فيما يتعلق بتقليل جوانب الخلل، وكلف إعادة العمل، وشكاوي متلقي الخدمة.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في رضا العاملين في مجال الحصول على الخدمة النوعية.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الخطط الإستراتيجية للجودة من جهة، ومشاركة العاملين، وتطوير الموارد البشرية من جهة أخرى.

وأجرت جامعة دل فيل دي أتماجك بالتعاون مع حكومة ولاية جاليسكو والمجلس القومي للعلوم والتكنولوجيا(University Del Valle De Atemajac & Government (2001 of Jalisco & National Council of Science and Technology the State دراسة بهدف التعرّف على المدى الذي يكون فيه الآيزو9000 (ISO 9000) معيناً، أو معيقاً للإدارة الحكومية في المكسيك، على التحوّل نحو المزيد من المساءلة والفاعلية، (دراسة مسحية على (711) مؤسسة من مؤسسات القطاع العام الحاصلة على شهادة الآيزو9000 (ISO 9000)،

اعتمدت فيها النتائج على استجابة (103) مؤسسات على الاستبانة التي تم توزيعها. وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- إن نظم إدارة الجودة القائمة على الآيزو (ISO 9000) حسّنت من أداء المؤسسات الحكومية بشكل عام، إلاّ أن التحسّن كان أوضح في المؤسسات التي تعمل في المجال الصناعي منه في المؤسسات التي تعمل في مجال الخدمات.

- أن الآيزو 9000 (ISO 9000) يعد نموذجاً فعالاً يساعد المؤسسات الحكومية على تلبية حاجات العملاء بشكل أفضل إلى جانبٌ الامتثال للمتطلبات التنظيمية.

أجرى مارتن (Marten,2001) دراسة هدفت إلى تحديد الدور الواقعي والمأمول من رؤساء الأقسام، من وجهة نظر عمداء كليات التربية في أمريكا في ألاباما (Alabama). استخدم المنهج المسحي، ولتحقيق أهداف الدراسة تم إعداد استبانه تضمنت 12 وظيفة لرئيس القسم. وبلغت عينة الدراسة 17 عميداً،توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها: إن أقل مهام رؤساء الأقسام أداءً هي كموصل ومتصل بين أعضاء هيئة التدريس والإدارة، وفي مجال العلاقات الإنسانية في القسم، و كمحفز لأعضاء القسم نحو العمل الإيجابي. وأكثر أدوار رؤساء الأقسام أهمية من وجهة نظر عمداء الكليات كانت: أن ينصت باهتمام، و يتواصل بفاعلية، والأمانة، والثقة، والإبداع.

أجرى هيرنانز (Hernanez,2002) دراسة هدفت إلى: دراسة الوضع الحالي لإدارة الجودة الشاملة في مدارس مقاطعة تكساس، وتقييم فيما إذا كانت إدارة الجودة الشاملة تفي بوعودها تجاه الطلبة والعاملين في مديريات التعليم، وتمت الدراسة على إحدى المناطق التعليمية المرتبطة بإدارة الجودة الشاملة لمدة خمس سنوات، والتي تخدم ما يقارب (34) مدرسة، تضم ما يقارب (1300) طالباً. وقد أشارت البيانات إلى أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة كانت بمستويات

بدءاً من المشرفين ومديري المدارس، وانتهاء بمديري المرحلتين الثانوية والابتدائية، وتوصلت الدراسة إلى رضا الطلبة عن أداء مديرية التعليم، ودعت إلى طرق تقييم إنجاز الطلبة، والتأكيد على بعض مطالبهم، والمتمثلة باستخدام أفضل الأساليب لتقييم فعالية إدارة الجودة الشاملة.

وقام ريجولد (Regauld,2003) بدراسة بعنوان: التحسين المستمر بالاعتماد على مبادئ إدارة الجودة الشاملة عند تطبيقها على البيئة التربوية، وقد هدفت هذه الدراسة بشكل أساسي، إلى تحديد كيفية ارتكاز عمليات التحسين على تقنيات أسلوب إدارة الجودة الشاملة. وقد طبقت هذه الدراسة على مجموعة من المدارس التقنية في ولاية بنسلفانيا الأمريكية وعددها(24) مدرسة، حيث استخدمت طريقة البحث المسحي، واستخدمت أداة المقابلة وتحليل المحتوى مع مديري تلك المدارس، وأعدت أداة قياس للتحقق من عدة جوانب شملت الأدوات المستخدمة في وسائل التحسين المستمر في(المفاهيم، والعلاقات، والقوى المؤثرة)، والطرق المحددة في عمليات التحسين المستمر المستخدمة في تلك المدارس والتأهيل والتدريب الذي يقدم إلى هيئة التدريس والطلبة، فضلاً عن وسائل التحسين المستمر وظروفه.

وقد أظهرت نتائج الدراسة، أن مجموعة من المدارس تستخدم عدة تقنيات؛ من أجل التحسين والتطوير، منها أسلوب إدارة الجودة الشاملة، كما أشارت النتائج إلى أن المدارس التي تطبق إدارة الجودة الشاملة في التحسين والتطوير قد حققت مستوىً عالياً في العلاقات القائمة بين العاملين فيها، وأظهرت أيضا، أن أسلوب إدارة الجودة الشاملة، كان أفضل من غيرة من الأساليب الدراسية المستخدمة في التطوير والتغيير، من أجل التحسين المستمر.

وقد هدفت دراسة لاكويرين (Lukhwareni,2003) إلى التحقق فيما إذا كانت التغيرات التي استحدثها نظام التعليم في دولة جنوب إفريقيا منذ عام (1994)، قد أسفرت عن أي تحسين للجودة التعليمية، وإذا ما كان هناك بعض المدارس أديرت فعلا بالجودة الشاملة

،ولغرض تطبيق الدراسة، قام الباحث ببناء استبانة، وزعت على عينة عشوائية مـــن الإدارات التعليمية. وبعد تحليل إجابات أفراد العينة توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:-

- إن التغيرات التي تم إحداثها قد أسفرت فعلا عن تحسينات في الجودة التعليمية.
- إن المؤسسات التعليمية التي طبقت نظام إدارة الجودة الشاملة قد أصبحت على مـــستوى من التميز بنوعية التعليم وفاعليته.
- إن تبني إستراتيجية الجودة الشاملة في بعض المؤسسات التعليمية، سيمكنها من أن تصبح مؤسسات تعليمية نموذجية للجودة.

كما قام براون وجاكلين (Brown & Jacqueline ,2005) بدراسة بعنوان "اتجاهات الموظفين نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة في وزارة التربية والتعليم في ولاية أورغن، حيـــث هدفت الدراسة إلى استقصاء العلاقة بين اتجاهات الموظفين في تلـــك المديريـــة، وأثـــر هـــذه الاتجاهات على تطبيق إدارة الجودة الشاملة. وتكونت عينة الدراسة من (400) موظف يعملون في وزارة التربية والتعليم في المديرية العامة في ولاية أورغن، وقد خلصت الدراسة إلى عـــدم وجود فروق تتعلق بأثر مدة الخدمة، والجنس، على تطبيق إدارة الجودة الشاملة. كمـــا وجـــدت الدراسة اختلافات مرتبطة بالمتغيرات الباقية (المستوى التعليمي، العمر، الخلفية العِرقية، مكـــان العمل)، على تطبيق إدارة الجودة الشاملة، حيث كانت أكثر الفروق في متغيرات مستوى التعليم والخلفية العِرقية، كما توصلت الدراسة إلى أن هناك فروق تُعزى إلى بعض الصفات الشخصية وإلى اتجاهات المرافقين والمعارضين.

وأجرى لونجنكر وسكازيرو (Longenker & Scazzero,2006) دراســـة بعنـــوان: "التحديات المستمرة لإدارة الجودة الشاملة"، حيث هدفت الدراســـة إلـــى فحـــص مـــدى إدراك مجموعة من المديرين لمفاهيم إدارة الجودة الشاملة، ومدى ممارستهم للمفاهيم المتعلقة بها. كما

هدفت إلى تحديد المشاكل والمعوقات التي تواجه تطبيق إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر هؤلاء المديرين، وقد أجريت الدراسة على عينة شملت (137) من المديرين المتمرسين في إدارة الجودة الشاملة يعملون في (10) مؤسسات صناعية وخدمية مختلفة في الولايات المتحدة الأمريكية، وقد توصلت الدراسة إلى أن هنالك إجماعاً بين المديرين على أن إدارة الجودة الشاملة تؤدي إلى تحسين جودة المنتجات والخدمات، ولكن مؤسساتهم لم تطبق بعد المبادئ، وأنه بالرغم من هذا الإجماع، إلا أن دعمهم لإدارة الجودة الشاملة يتناقص عبر الوقت، وعدم وجود تركيز من قبل هؤلاء المديرين على معالجة المشاكل التي تواجه مؤسساتهم، حيث كان من بين أبرز المشاكل التي تواجه إدارة الجودة الشاملة هي مشاكل إدارية وبشرية مثل الإشراف غير الفعال، قلة التدريب للعاملين، وعدم فعالية إجراءات التصحيح.

وقام يانغ (Yang.2006) بدراسة بعنوان"تأثير إدارة الموارد البشرية على تطبيق إدارة الجودة الشاملة" في تايوان، هدفت إلى إجراء دراسة تطبيقية على شركات تقنية واخرى خدمية، لكي تحلل تأثيرات تطبيق إدارة الجودة الشاملة على إدارة الموارد البشرية، وتكونت عينة الدراسة من (300) مدير من مديري الموارد البشرية، ورؤساء تنفيذين للادارة العليا، وأظهرت النتائج أن إدارة الموارد البشرية تؤثر بشكل ملحوظ على تطبيق الإدارة عالية الجودة، واستنتجت الدراسة أن إدارة الموارد البشرية تؤثر بشكل ايجابي على تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وقد أوضحت الدراسة بأن تطبيق إدارة الموارد البشرية، سوف يكون لها تأثير هام في إرضاء العاملين والمستفيدين.

وأجرى توماس (Thomas,2008) دراسة هدفت إلى تقديم رؤية تحليلية لجودة القيادات الإدارية في التعليم العالي بأستراليا. وبالاعتماد على استقراء البحوث والدراسات في

هذا المجال (المنهج الوثائقي المكتبي)، وتبين من هذه الدراسة، أن جودة القيادة الإدارية تعتمد على التواصل الفاعل مع الآخرين، وإدارة الحوار، والذكاء العاطفي.

وأجرى جلافندي (Galavandi, 2011) دراسة هدفت إلى استقصاء العلاقة بين المتغيرات إدارة الجودة الشاملة في مدارس مدينة نيغادا(Naghadeh) في إيران، وقد تضمنت فرضية البحث ستة متغيرات في إدارة الجودة الشاملة وهي: التخطيط، والقيادة الإستراتيجية، والتركيز على العملاء، وتحليل المعلومات، وإدارة العمليات، وإدارة الموارد البشرية، والمعنويات، والتي اشتملت على أبعاد: الطمأنينة، والعقلانية، والانتماء. وقد استخدم الباحث منهج البحث الوصفي والارتباط في تحليل البيانات، واشتملت الدراسة على جميع المعلمين والمعلمات في مدارس المدينة، وتم اختيار عينة عشوائية طبقية تكونت من (150) مدرس؛ لجمع البيانات، واستخدمت استبانتان وفق تدريج ليكرت الخماسي، حيث تم تصميم (57) فقرة للاستبانة الأولى، و(15) فقرة للمعنوية للاستبانة الثانية،أظهرت النتائج أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين كل من متغيرات إدارة الجودة الشاملة، والأبعاد المعنوية. وأن هناك علاقة كبيرة بين التنبؤية وتحليل المعلومات، وإدارة العملية، مع التركيز على العملاء والأبعاد المعنوية.

كما أجرى غارب (Gharib, 2012) دراسة هدفت الى تحديد واقع تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة على الأداء الإداري في المؤسسات والمراكز التعليمية الخاصة، من وجهة نظر المديرين،في كاليفورنيا، وتم اختيار مجتمع الدراسة بالطريقة القصدية مكونة من (35) مركزاً، وتم استخدام الاستبانة كأداة والتي تكونت من (23) فقرة لقياس واقع تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة على الأداء الإداري في المؤسسات والمراكز التعليمية الخاصة، وتوصلت الدراسة إلى النتائج: إن هناك مستوى عالياً من المعرفة لمشرفي المراكز والمؤسسات التعليمية الخاصة

لمفهوم الجودة الشاملة، وان هناك اتجاهات ايجابية تجاه تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في هذه المراكز والمؤسسات، بينما لوحظ وجود معوقات مختلفة تحول دون تطبيق الجودة الشاملة تتعلق بمؤسسات التعليم الخاص.

التعقيب على الدراسات السابقة

يلاحظ مما سرد من ملخصات الدراسات السابقة، عربية كانت أم أجنبية ما يلي:

- تناولت الدراسات السابقة بالمجمل موضوع تطبيق الجودة الشاملة في الميدان التربوي، سواء كان ذلك في مديريات التربية والتعليم، أو في مؤسسات التعليم المختلفة، أو في المدارس، حيث تتفق الدراسة الحالية مع موضوعات الدراسات السابقة، لكنها ربما تختلف عنها بتناول موضوع تفعيل إدارة الجودة الشاملة من خلال القيادات التربوية على مستوى مديريات التربية والتعليم، وهذا ما قد يكسب هذه الدراسة نوعا من الأهمية، لتفردها بمثل هذا الموضوع.
- تناولت بعض الدراسات إدارة الجودة الشاملة من عدة جوانب، حيث تناولت المعايير، أو المبادئ أو المرتكزات أو المتطلبات التي يجب تحقيقها لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم، ومن أهمها الوعي بمفاهيم إدارة الجودة الشاملة في التعليم لدى جميع المستويات الإدارية والتربوية، والتغيير في الثقافة التنظيمية الإدارية بما يتلاءم مع طبيعة مفاهيم إدارة الجودة الشاملة، للبيئة التي أجريت بها وبما يتناسب مع ثقافة الدولة موضوع الدراسة، مثل دراسة: لاكويرين (Lukhwareni,2003)، خضير(2007)، أبو عامر(2008)، وتختلف الدراسة بتناولها تجربة أردنية في مجال التربية والتعليم لها السبق في الحصول على شهادة الآيزو محلياً وإقليميا.

- إن الدراسة الحالية التي تعرضت للحديث حول إدارة الجودة الشاملة في منظمة حكومية، تطرقت لأهمية التطوير والتحديث المستمر للأداء، وكذلك أفادت في توضيح المشكلات والمعوقات التي تواجه التطبيق، كما اهتمت بموضوع الثقافة التنظيمية المرتبطة بالجودة، وأهمية ثقافة المنظمة في التحسين المستمر، ودور القيادة في ذلك. وقد استخدمت المنهج الوصفي التحليلي، وهذا ما يتفق مع عدد من الدراسات السابقة كدراسة: الشرقاوي (2003)،معزب (2006)،العارفة، وقران (2007).

- إن غالبية الدراسات السابقة، تطرقت إلى جودة التعليم بدءاً بالمدارس، دون التطرق إلى دور القيادة العليا بالمنظمة نحو الجودة؛ فلابد أن يبدأ التغيير من قمة الهرم التنظيمي، كما أشارت دراسة والتي تتفق معها الدراسة الحالية، حيث ركزت على دور القيادات التربوية، كونها الفئة التي تعتبر هي بداية الطريق نحو تطبيق (TQM)، والقيادات التربوية هي الركيزة الأساسية لنجاح المنظمة وفشلها، ومنها يصدر قرار التطبيق، ومنها يأتي الدعم المالي والمعنوي، وتمثل بمثابة القلب النابض للتنظيم، وهذا ما اختلفت به هذه الدراسة عن غالبية الدراسات السابقة.

- هدفت أغلب الدراسات السابقة إلى توضيح أهمية نظام إدارة الجودة الشاملة كأسلوب إداري حديث وفعال، يهدف إلى التحسين والتطوير في الأداء للمؤسسات التربوية؛ كما في دراسات: معزب(2006)،أبو قلة(2010)، أبو عبده (2011). وهذا ما ذهبت إليه الدراسة الحالية، إضافة لتناولها الدور القيادي في تفعيل إدارة الجودة للوصول إلى رضا متلقي الخدمة.

- من الدراسات السابقة ما كان نظريًا بحتًا، كدراسة:السعود(2002)، البلاع (2007)، العساف والصرررايرة (2011)، حيث اختلفت معها هذه الدراسةُ، حيث اهتمت بالجانب التطبيقي، وهو ما اتفق مع الدراسة الحالية، كدراسة حمودة(2008)، أبو قلة وآخرون(2010)، أبو عبده(2011)، الآغا وفارس (2012)، وتميزت الدراسة الحالية عن العديد من الدراسات السابقة، باعتمادها المنهج النوعي أو المقابلة.
- أوضحت الدراسات السابقة أن أسلوب إدارة الجودة الشاملة أصبح نظاما عالميا تطمح معظم دول العالم إلى تطبيقه والاستفادة منه، سواء الدول المتقدمة أو الدول النامية كدراسة ريجولد (Regauld,2003)، ودراسة يانغ (Yang,2006) ودراسة معزب (2006)، وهذا ما جسدته الدراسة الحالية، حيث اتفقت مع مجمل الدراسات السابقة بالتأكيد على أهمية مدخل إدارة الجودة الشاملة، كمدخل يعود بالنفع على المؤسسة التي تتبناه.
- أكدت الدراسات السابقة على أن إدارة الجودة الشاملة أداة إستراتيجية ذات دور أساسي في قيادة القطاع التربوي، لمقابلة التحديات في الحاضر والمستقبل، كدراسة يانغ (Yang,2006)، وتوماس (Thomas.2008)، وأبو قلة وآخرون (2010)، وهذا ما ذهبت إليه هذه الدراسة عند الإشارة للدور المتبادل بين القيادات التربوية وتفعيل إدارة الجودة.
- كشفت معظم الدراسات أن تحسين الجودة الشاملة مهمة مشتركة بين جميع العاملين في كافة المستويات الإدارية بالمؤسسة التعليمية، وأن تحسين الجودة يستغرق وقتاً طويلاً ويتم من خلال تطبيق الأساليب العلمية؛ مثل دراسة صن (Sun, 2000)،

معزب (2006)، وهذا ما أظهرته المبادئ التي تطبقها وزارة التربية كما أوردتها الدراسة الحالية.

- يلاحظ شبه الإجماع بين هذه الدراسات على أن، نتائج تطبيق الجودة الشاملة من خلال محاولات تطبيقها، كان متوسطاً في معظم الحالات، وهذا يتفق مع نتائج هذه الدراسة.
- تتفق الدراسة الحالية مع ما أشارت إليه معظم الدراسات السابقة، بتطوير التعليم من خلال نظام إدارة الجودة الشاملة، والتركز على إستراتيجيات إدارة الجودة، وعلى الجهود المشتركة للعاملين في المؤسسة التعليمية؛ كدراسة توماس ، كدراسة معزب (2006)، ودراسة توماس (Thomas, 2008).
- بينت الدراسة الحالية ما لإدارة الجودة الشاملة من أهمية قصوى في تحسين الأداء، والعمل على توفير مناخ إداري تعاوني، والعمل بروح الفريق، والاهتمام برضا العميل، وبتوظيف واستغلال قدرات العاملين في المؤسسة، وهي بذلك تتفق مع بعض الدراسات السابقة، كدراسة أبو قلة وآخرون (2010)، يانغ (Yang, 2006)، ودراسة لاكويرين (Lukhwareni, 2003).

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

تضمن هذا الفصل عرضاً مفصلاً للإجراءات المتبعة في تحقيق أهداف الدراسة، بدءاً من وصف مجتمع الدراسة، وطريقة اختيار العينة، وخطوات تطوير أداة الدراسة، والإجراءات التي اتبعت، للتأكد من صدقها وثباتها، وكيفية تطبيقها على أفراد العيّنة. وينتهي هذا الفصل، بوصف طريقة جمع البيانات، وأسلوب تصحيح إجابات أفراد العينة.

منهجية الدراسة:

لتحقيق أهداف هذه الدراسة، استخدم المنهج الوصفي، كأحد تصاميم البحث الكمي، بوصفه الأسلوب الأنسب لتقصي دور القيادات التربوية في مديريات التربية والتعليم، والمقاس باستجابات رؤساء الأقسام، على فقرات استبانة بخمسة مجالات، أعدت لهذه الغاية. كما قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي بتصميمه النوعي، وذلك بهدف الكشف عن المعيقات التي تواجه القيادات التربوية؛ لتفعيل إدارة الجودة الشاملة في مديريات التربية والتعليم لمحافظة إربد، من وجهة نظر مديري التربية، والمديرين المختصين، وسبل التغلب عليها. من خلال بناء سؤال محوري لإجراء المقابلات مع أفراد الدراسة، كما تم التعامل مع هذه المقابلات عن طريق تحليل المحتوى كوحدة للتحليل، والفكرة كفئة للتحليل.

مجتمع الدراسة وعينتها:

تمثل عينة الدراسة نفس مجتمع الدراسة، حيث تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري التربية والتعليم، والمديرين المختصين، ورؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم لمحافظة إربد، للعام الدراسي (2012-2013)، والبالغ عددهم (24) مديراً، بينهم (8) مديري تربية

وتعليم، و(16) مديراً مختصاً، إضافة إلى (168) رئيس قسم، موزعين على ثماني مديريات في المحافظة، وبواقع (21) رئيس قسم في كل مديرية، وقد أمكن الحصول على إجابات (16) مدير تربية ومدير مختص أي بما نسبته 67% من خلال المقابلات، لانشغال العدد المتبقي بمهام رسمية خارج المديريات، كما وتم استعادة (153) استبانة من رؤساء الأقسام، أي بما نسبته:91% من المجموع الكلي، والفرق كان بسبب إجازات بعض الموظفين، أو ذهاب البعض في مهام رسمية، إضافة إلى أنه تم استبعاد(5) استبانات لم تكتمل الشروط؛ لعدم الإجابة على جميع الفقرات، لبعضها، أو وضع أكثر من إجابة لنفس الفقرة. ويوضح الجدول رقم (1) توزيع أفراد الدراسة، وفقا لمتغيرات الدراسة المستقلة.

الجدول (1)

توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغيرات الجنس والمستوى العلمي والخبرة

	الفئات	التكرار	النسبة المؤية
الجنس	ذكر	138	%90.2
	أنثى	15	%9.8
المجموع		153	%100
المستوى العلمي	بكالوريوس	86	%56.2
	ماجستير	51	%33.3
	دكتوراه	16	%10.5
المجموع		153	%100
الخبرة	أقل من 10 سنوات	29	%19.0
	10سنوات فأكثر	124	%81.0
المجموع		153	%100

الجدول (2)

توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغيري المديرية والمسمى الوظيفي

المديرية	مدير تربية	مدير مختص	رئيس قسم
مديرية التربية والتعليم لمنطقة قصبة إربد	1	1	20
مديرية التربية والتعليم للواء بني عبيد	-	2	19
مديرية التربية والتعليم للوائي الطيبة والوسطية	1	1	20
مديرية التربية والتعليم للواء المزار الشمالي	-	1	18
مديرية التربية والتعليم للواء بني كنانة	1	1	19
مديرية التربية والتعليم للواء الرمثا	1	1	18
مديرية التربية والتعليم للواء الكورة	1	2	21
مديرية التربية والتعليم للواء الأغوار الشمالية	1	1	18
الكلي	6	10	153

وتتوزع الأقسام في كل مديرية بين أقسام إدارية، وعددها (12) قسماً، وأقسام فنية، وعددها(9)أقسام، حسب الهيكل التنظيمي لمديريات التربية والتعليم. كما هو موضح في الشكل(1) .

أداتي الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة فقد تم تطوير استبانة رؤساء الأقسام وإعداد أداة أخرى للمديرين.

أولاً: الاستبانة الخاصة بدور القيادات التربوية لتفعيل إدارة الجودة الشاملة.

لتحقيق أهداف الدراسة، قام الباحث بتطوير هذه الأداة، وذلك بهدف الكشف عن دور القيادات التربوية في مديريات التربية والتعليم في محافظة إربد، لتفعيل إدارة الجودة الشاملة، وذلك بالرجوع إلى الأدب النظري، المتعلق بمجالات إدارة الجودة الشاملة، واعتماد الخبرة الميدانية للباحث كممثل للجودة في الميدان التربوي، إضافة إلى الرجوع للدراسات السابقة التي تناولت مجالات الجودة الشاملة، مثل دراسة آل مسلط (2011)، ودراسة آل وديان(2010)، ودراسة الرويلي (2009).

وقد تكونت الاستبانة بصورتها الأولية من (56) فقرة ضمن (5) مجالات، منها (13) فقرة تخص مجال دور القيادات التربوية في تعزيز مفهوم وثقافة الجودة في التنظيم، و(12) فقرة تخص مجال دور القيادات التربوية في توفير متطلبات تفعيل إدارة الجودة، و(11) فقرة تخص مجال دور القيادات التربوية في تفعيل العلاقة التشاركية بين القادة والمرؤوسين، و (10) فقرات تخص مجال دور القيادات التربوية في مجال تطوير وتحسين الأداء الوظيفي، و(10) فقرات مجال دور القيادات التربوية في تحقيق رضا متلقي الخدمة.

وقد تم اعتماد تدرج ليكرت الخماسي لكل منها، حيث، قليلة جدا، وتأخذ درجة (1)، قليلة، وتأخذ الدرجة(2)، متوسطة، وتأخذ الدرجة (3)، كبيرة، وتأخذ الدرجة (4) وكبيرة جدا، تأخذ الدرجة(5) وذلك كما في الملحق رقم (1).

صدق الأداة:

أ- صدق المحتوى (الصدق الظاهري)

تم التحقق من الصدق الظاهري لأداة الدراسة، من خلال عرضها على مجموعة من المحكمين المختصين، وذوي الخبرة في المجالات التربوية، والإدارية، والنفسية ؛ من أساتذة في

الجامعات الأردنية، ومختصين: ملحق (2)، والبالغ عددهم (20) محكماً، وتم أخذ آراء المحكمين بالاستبانة بصورتها الأولية من حيث:

- وضوح الفقرات وسلامتها اللغوية.
- مناسبة الفقرة للمستجيب الذي ستطبق عليه الأداة.
- انتماء الفقرة للمجال الذي أعدت لقياسه.

حيث تم الأخذ بعين الاعتبار بكافة ملاحظات وآراء المحكمين ، بإجماع ما لا يقل عن (80%) منهم، حول كل ملاحظة تم إبداؤها بخصوص أي فقرة؛ ما لم تكن ملاحظة جوهرية، لا يمكن تجاهلها في ضوء عدم إبداء آراء من الآخرين حولها، وبهذا فقد تم حذف (3) فقرات من مجال تعزيز مفهوم وثقافة الجودة؛ ليصبح عدد فقرات المجال (10)، وتم حذف فقرتين من مجال متطلبات الجودة، ليصبح عدد فقرات المجال (10) فقرات، إضافة إلى حذف فقرة واحدة من مجال تفعيل العلاقة التشاركية بين القادة والمرؤوسين؛ ليصبح عدد فقرات المجال (10) فقرات وبناء على ما تقدم أصبحت الأداة ككل مؤلفة من (50) فقرة بشكلها النهائي.

ب-صدق البناء

لاستخراج دلالات صدق البناء للمقياس؛ استخرجت معاملات ارتباط فقرات المقياس، مع الدرجة الكلية على عينة استطلاعية، من خارج عينة الدراسة، تكونت من (30) رئيس قسم، حيث تم تحليل فقرات المقياس، وحساب معامل تمييز كل فقرة من الفقرات، حيث أن معامل التمييز هنا، يمثل دلالة للصدق بالنسبة لكل فقرة في صورة معامل ارتباط، بين كل فقرة وبين الدرجة الكلية من جهة، وبين كل فقرة، وبين ارتباطها بالمحور التي تنتمي إليه، وبين كل محور، والدرجة الكلية من جهة أخرى، وذلك كما في الجدول رقم (3).

جدول (3)

معاملات الارتباط بين الفقرات والدرجة الكلية والمحور التي تنتمي إليه

رقم الفقرة	معامل الارتباط مع المحور	معامل الارتباط مع الأداة	رقم الفقرة	معامل الارتباط مع المحور	معامل الارتباط مع الأداة	رقم الفقرة	معامل الارتباط مع المحور	معامل الارتباط مع الأداة
1	.64	.50	20	.70	.64	39	.75	.69
2	.62	.40	21	.73	.65	40	.73	.68
3	.57	.46	22	.73	.67	41	.72	.63
4	.58	.53	23	.72	.56	42	.75	.67
5	.66	.61	24	.67	.67	43	.73	.69
6	.66	.61	25	.76	.64	44	.64	.54
7	.58	.57	26	.78	.69	45	.75	.52
8	.67	.60	27	.70	.63	46	.73	.51
9	.74	.66	28	.67	.64	47	.64	.57
10	.73	.66	29	.70	.64	48	.71	.69
11	.60	.61	30	.69	.61	49	.72	.61
12	.70	.59	31	.68	.60	50	.69	.63
13	.62	.50	32	.69	.60			
14	.69	.66	33	.73	.59			
15	.72	.61	34	.74	.59			
16	.71	.64	35	.74	.67			
17	.68	.67	36	.74	.65			
18	.68	.59	37	.63	.65			
19	.69	.60	38	.75	.70			

- لوحظ من الجدول(3)، أن قيم معاملات ارتباط الفقرات مع الأداة ككل، قد تراوحت ما بين (0.40-0.70)، ومع المحور (0.57-0.78) .
- وأن قيم معاملات ارتباط فقرات تعزيز مفهوم وثقافة الجودة مع مجالها، قد تراوحت ما بين (0.57- 0.74)، ومع الأداة تراوحت (0.40 - 0.66).

- وأن قيم معاملات ارتباط فقرات توفير متطلبات تفعيل إدارة الجودة مع مجالها، قد تراوحت ما بين(0.60– 0.72)، ومع الأداة تراوحت (0.50 – 0.67).
- وأن قيم معاملات ارتباط فقرات تفعيل العلاقة التشاركية بين القادة والمرؤسين، مع مجالها قد تراوحت ما بين(0.67– 0.78)، ومع الأداة تراوحت (0.56 – 0.69).
- وأن قيم معاملات ارتباط فقرات تطوير وتحسين الأداء الوظيفي مع مجاله،ا قد تراوحت ما بين(0.63– 0.75)، ومع الأداة تراوحت (0.59– 0.70).
- وأن قيم معاملات ارتباط فقرات تلبية احتياجات متلقي الخدمة مع مجالها، قد تراوحت ما بين(0.64– 0.75)، ومع الأداة تراوحت (0.51– 0.69).

مما تقدم، يتضح أن قيم معاملات الارتباط الخاصة بالفقرات مع مجالاتها، ومع الأداة، تعتبر مؤشرات ذات درجات مقبولة، مما يدل على وجود صدق البناء لأداة الدراسة.

ج _ الصدق الداخلي

لأغراض الكشف عن الصدق الداخلي لأداة الدراسة ومجالاتها؛ تم حساب معاملات الارتباط البينية لأداة الدراسة، ومجالاتها، و فقراتها، وذلك كما في الجدول (4).

جدول (4): معاملات الارتباط بين الأبعاد ببعضها والدرجة الكلية

	1	2	3	4	5	الأداة ككل
1	1					
2	.83	1				
3	.57	.68	1			
4	.57	.69	.88	1		
5	.68	.76	.83	.85	1	
الأداة ككل	.82	.90	.89	.90	.92	1

لوحظ من جدول (4)، أن قيم معاملات الارتباط البينية للمجالات، قد تراوحت ما بين (0.57–0.88) وأن قيم معاملات الارتباط بين الأداة ومجالاتها، قد تراوحت(82 .0 – 0.92).

مما تقدم، يتبين أن قيم معاملات الارتباط البينية، قد تراوحت في قوتها، ما بين (المتوسط إلى الكبيرة)، مما يشير إلى أن الأداة بمجالاتها، تقيس السمة التي خصصت من أجل قياسها بصورة جيدة، وهي دور القيادات التربوية في تفعيل إدارة الجودة.

ثبات أداة الدراسة:

للتأكد من ثبات الأداة، تم حساب الاتساق الداخلي، على عينة استطلاعية من خارج عينة الدراسة عددها (30) رئيس قسم، حسب معادلة كرونباخ ألفا، حيث بلغ معامل الاتساق الداخلي للأداة ككل، (0.87) واعتبرت هذه النسب مناسبة؛ لغايات هذه الدراسة والجدول رقم(5)، يبين معامل الاتساق الداخلي للأداة، باستخدام معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا.

جدول (5)

معاملات الثبات باستخدام كرونباخ ألفا (Cronbach–Alpha)

المجالات	الاتساق الداخلي
تعزيز مفهوم وثقافة الجودة في التنظيم	0.87
توفير متطلبات تفعيل إدارة الجودة	0.85
تفعيل العلاقة التشاركية بين القادة والمرؤوسين	0.89
مجال تطوير وتحسين الأداء الوظيفي	0.87
تحقيق رضا متلقي الخدمة	0.88
الأداة ككل	0.87

- تظهر نتائج الجدول (5)، أن قيمة معامل ثبات الاتساق الداخلي(ألفا) للأداة ككل قد بلغ (0.87)، وتراوحت معاملات ثبات الاتساق الداخلي (ألفا)، لمجالات الدراسة ما بين (0.85– 0.88).

مما تقدم، يتبين أن قيم معاملات الاتساق الداخلي، وثبات الإعادة، تعتبر مؤشرات مقبول، لاعتماد الأداة، في التطبيق النهائي، على أفراد عينة الدراسة المستهدفة.

طريقة تصحيح أداة الدراسة

بعد الانتهاء من جمع الاستبانات من عينة الدراسة، تم ترجمة سلم الإجابة الخاص بفقرات الاستبانة، من سلم لفظي إلى سلم كمي، وذلك بإعطاء فئة الإجابة "بدرجة كبيرة جداً "خمس درجات، وفئة الإجابة "بدرجة كبيرة "أربع درجات، وفئة الإجابة "بدرجة متوسطة" ثلاث درجات، وفئة الإجابة "بدرجة قليلة" درجتين، وفئة الإجابة "بدرجة قليلة جدا" درجة واحدة. ثم حساب مجموع الدرجات المتحققة على فقرات دور القيادات التربوية في تفعيل إدارة الجودة الشاملة في ثلاثة مستويات: (منخفضة، متوسطة، مرتفعة) حسب متوسطات إجابات أفراد العينة لكل فقرة على النحو التالي:

طول الفئة = الحد الأعلى للبدائل – الحد الأدنى للبدائل / عدد المستويات

طول الفئة =3 /1- 5 = 1.33

وبذلك تكون المستويات الثلاثة على النحو التالي:

- المتوسط الحسابي بين(1-2.33)، "درجة تفعيل "منخفضة" .
- المتوسط الحسابي بين(2.34-3.66)، "درجة تفعيل "متوسطة" .
- المتوسط الحسابي بين (3.67- 5)، "درجة تفعيل "مرتفعة".

الأداة الثانية: أداة المقابلة شبة المفتوحة

تم بناء أداة المقابلة شبة المفتوحة من السؤال الرئيسي التالي: "بصفتكم أحد القيادات التربوية المطبقة لنظام إدارة الجودة في التعليم، ما هي برأيكم أهم المعوقات التي تواجه تفعيل إدارة

الجودة في وزارة التربية والتعليم ؟ وما سبل للتغلب عليها ؟"؛ وذلك بهدف التعرف بشكل غير مباشر على جوانب التطوير، والتحسين من وجهة نظر القيادات التربوية؛ بحكم خبراتهم الميدانية على ارض الواقع.

صدق المحتوى للمقابلة

تم عرض سؤال المقابلة على نفس مجموعة المحكمين، لأداتي الدراسة؛ بهدف إبداء أرائهم، وملاحظاتهم حوله، حيث لم ترد أي ملاحظات تعديل حولها.

ثبات أداة المقابلة:

تم التحقق من ثبات أداة المقابلة شبة المفتوحة، بطريقتين على النحو الأتي:

- بطريقة (التحكم الذاتي): حيث قام الباحث بتحليل محتوى نتائج المقابلة المجراه على عينة استطلاعية مؤلف من (5) مديرين من خارج عينة الدراسة، مرتين من قبل الباحث بفارق زمني مقداره ثلاثة أسابيع، بين التحليلين، حيث تم حساب نسبة الاتفاق بين حالتي تحليل المحتوى، وتبين أنها كانت بنسبة (95%)؛ مما يشير إلى كفاءة واستقرار قدرة الباحث على تحليل لأداة المقابلة شبة المفتوحة.
- بطريقة (التحكم البيني): حيث تزامن مع تحليل الباحث لمحتوى المقابلات التي أجريت على (5) مديرين في المرحلة الأولى، وإجراء تحليل محتوى آخر من قبل زميل آخر، من ممثلي الجودة في مديريات أخرى، وممن لديهم القدرة على تحليل المحتوى بكفاءة نوعية؛ ثم تم حساب نسبة الاتفاق بين تحليل الباحث والزميل الآخر، حيث بلغت نسبة الاتفاق بينهما (92%)؛ مما يشير إلى حيادية الباحث، وعدم تحيزه أثناء تحليل محتوى المقابلات شبة المفتوحة.

طريقة تصحيح المقابلة:

لتصحيح أداة مقابلة، اعتمد الباحث على المحتوى كوحدة تحليل، والفكرة "المقترح" كفئة للتحليل، حيث قام الباحث بتنسيق النتائج، ووضعها في صورتها النهائية، وحساب التكرارات، والنسب المئوية لكل فكرة.

متغيرات الدراسة

اشتملت الدراسة على عدد من المتغيرات المستقلة والتابعة والوسيطة.

أولا: المتغيرات المستقلة: حيث يوجد متغير واحد وهو دور القيادات التربوية

ثانياً: المتغيرات التابعة: حيث يوجد متغير واحد وهو تفعيل إدارة الجودة الشاملة.

ثالثاً: المتغيرات الوسيطة وهي:

- الجنس، وله فئتان: ذكر، أنثى.
- المستوى العلمي، وله ثلاثة مستويات: بكالوريوس، ماجستير، دكتوراه.
- سنوات الخبرة، ولها مستويان: أقل من 10 سنوات، 10 سنوات فأكثر.
- المعوقات وأثرها على تفعيل إدارة الجودة.

المعالجة الإحصائية:

قام الباحث باستخدام التحليلات الإحصائية الآتية:

- للإجابة عن سؤال الدراسة الأول، تم استخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية.
- وللإجابة على السؤال الثاني؛ تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية الخاصة بدرجة تفعيل القيادات التربوية لإدارة الجودة الشاملة، وفقا لمتغيرات الدراسة المستقلة، متبوعة بإجراء التحليل الثلاثي(Three Way Anova) لدرجة التفعيل.

- وكذلك تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية الخاصة بدرجة تفعيل القيادات التربوية لمجالات إدارة الجودة الشاملة، وفقا لمتغيرات الدراسة المستقلة. متبوعة بحساب معاملات الارتباط، بين مجالات القيادات التربوية في تفعيل إدارة الجودة الشاملة، وإجراء تحليل التباين الثلاثي المتعدد (Three Way Anova) لمجالات دور القيادات التربوية لتفعيل إدارة الجودة الشاملة، وفقا لمتغيرات الدراسة المستقلة، ثم تم إجراء تحليل التباين الثلاثي (Three Way Anova)على مجالات دور القيادات التربوية لتفعيل إدارة الجودة كل على حدة، وفقا لمتغيرات الدراسة المستقلة، وإجراء المقارنات البعدية.
- وللإجابة عن السؤال الثالث، تم إجراء تحليل المحتوى للمقابلات، مع مديري التربية والتعليم، والمديرين المختصين، باستخدام المقترحات، كوحدة للتحليل والفكرة، كفئة للتحليل، بحيث تم تحويلها إلى تكرارات ونسب مئوية.

إجراءات الدراسة

لأغراض تنفيذ الدراسة تم الآخذ بالإجراءات التالية:

- تم تطوير وبناء أداتين للدارسة؛ للإجابة على أسئلة الدراسة.
- تم تحديد مجتمع الدراسة المستهدفة (مديري التربية والتعليم، والمديرين المختصين، ورؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم لمحافظة إربد).
- تم استصدار كتاب تسهيل مهمة من جامعة اليرموك، لتسهيل مهمة الباحث.(ملحق رقم 4)
- تم استصدار كتاب من مديري التربية والتعليم موضوع الدراسة للمديرين المختصين ورؤساء الأقسام في كل مديرية، لتسهيل مهمة الباحث أثناء تطبيق الدراسة. ملحق(5).
- تم التحقق من صدق المحتوى لأداتي الدراسة، عن طريق عرضها على مجموعة من المحكمين أصحاب الاختصاص.

- تم التحقق من دلالة الصدق والثبات لأداتي الدراسة، بتطبيقهما على عينة استطلاعية الأولى مؤلفة من (30) رئيس قسم، والثانية مؤلفة من (5) مديرين.
- جمع الاستبيانات؛ لغايات التحليل الإحصائي.
- إدخال البيانات على برنامج الرزم الإحصائية: (SPSS) للعلوم الاجتماعية، وتحليلها إحصائيا.
- بعد الحصول على نتائج التحليل الإحصائي، قام الباحث بإعداد الفصلين: الرابع، والخامس المتعلقين بنتائج الدراسة، ومناقشتها.
- عرض الباحث إجراء مقابلات مع مديري التربية والتعليم، والمديرين المختصين في المديريات موضوع الدراسة، بناء على الرغبة، بعد تقديم صورة واضحة عن أهداف الدراسة ومبرراتها، وأخذ موعد منهم لمقابلتهم المقابلة الأولى؛ للإجابة على السؤال الثالث من أسئلة الدراسة، وقد وجد الباحث تجاوباً كبيراً في هذا المجال، كما تم التنسيق مع عدد منهم عبر الهاتف؛ لأخذ موافقتهم على إجراء المقابلة، وتحديد موعد للمقابلة، بناء على ظروف العمل المتعلقة بهم.
- قام الباحث بإجراء مقابلة أولية، مع أفراد العينة التي تم اختيارها من المديرين موضوع الدراسة، واستأذنهم باستخدام أجهزة التسجيل أثناء المقابلة؛ مع تأكيد الباحث على سرية المعلومات والغرض منها، إلا أن الأمر لم يلق قبولاً من جميعهم، حيث اكتفوا بالسماح للباحث، بتدوين كلامهم خطياً، مع اطلاعهم على ما كتب عنهم. ثم قام الباحث بإطلاعهم على استبانة دور القيادات التربوية في تفعيل أداة الجودة، ثم الحديث معهم عن آرائهم وتدوين مقابلاتهم.

- تم إجراء المقابلات على عينة مؤلفة من (16) مديرا بين مدير تربية ومدير مختص من أصل(24) مدير أي: بنسبة استجابة بلغت 67% وهي نسبةً مقبولةً لأغراض الدراسةً.

- قام الباحث بتفريغ المقابلة، وعرضها على الشخص نفسه؛ والطلب منه قراءتها، وإبـــداء الرأي بالتعديل فيها؛ أو الحذف، واكتفى جميعهم بالموافقة، دون إبـــداء أي تعـــديل فـــي محتوى المقابلات.

- ثم قام الباحث بتصنيف الإجابات التي اتفق عليها أفراد العينة، إلى فئـــات حـــسب ورود الفكرة، وحساب التكرارات والنسب المئوية لها.

الفصـــــل الرابع

نتائـــــــج الدراســـــة

تضمن هذا الفصل عرضاً مفصلاً للنتائج التي توصلت إليها الدراسة في ضـــوء أســـئلتها المطروحة، والتي هدفت إلى التعرف على " دور القيادات التربوية في مديريات التربية والتعليم في محافظة إربد لتفعيل إدارة الجودة الشاملة "، وتسهيلاً لعرض النتائج فقد قام الباحث بعـــرض النتائج وفقاً لأسئلة الدراسة كما يلي:

أولاً: النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الأول، والذي ينص على: "ما درجة فاعلية دور القيادات التربوية في مديريات التربية والتعليم لمحافظة إربد في تفعيل إدارة الجودة؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة فاعلية دور القيادات التربوية في مديريات التربية والتعليم لمحافظة إربد في تفعيل إدارة الجودة، والجدول (6) يوضح ذلك.

جدول (6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة فاعلية دور القيادات التربوية في تفعيل إدارة الجودة في مديريات التربية والتعليم لمحافظة إربد مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات.

الرتبة	الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	2	توفير متطلبات تفعيل إدارة الجودة	3.66	0.56	متوسطة
2	1	تعزيز مفهوم وثقافة الجودة في التنظيم	3.60	0.58	متوسطة
3	5	تحقيق رضا متلقي الخدمة	3.58	0.61	متوسطة
4	4	مجال تطوير وتحسين الأداء الوظيفي	3.54	0.59	متوسطة
5	3	تفعيل العلاقة التشاركية بين القادة والمرؤوسين	3.44	0.61	متوسطة
		الأداة ككل	3.56	0.52	متوسطة

يبين الجدول (6)، أن المتوسطات الحسابية لدرجة فاعلية دور القيادات التربوية في تفعيل إدارة الجودة في مديريات التربية والتعليم لمحافظة إربد قد تراوحت مابين (3.44-3.66)، حيث جاء مجال توفير متطلبات تفعيل إدارة الجودة في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (3.66)، ضمن درجة تقدير متوسطة. بينما جاء مجال تفعيل العلاقة التشاركية بين القادة والمرؤوسين في المرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.44)، وبدرجة تقدير متوسطة وبلغ المتوسط الحسابي للأداة ككل (3.56). وبدرجة تقدير متوسطة كذلك.

وقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات كل مجال على حدة، حيث كانت على النحو المبين في جدول(7):

المجال الأول: تعزيز مفهوم وثقافة الجودة في التنظيم

جدول (7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال تعزيز مفهوم وثقافة الجودة في التنظيم مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	10	تؤكد القيادات التربوية للمرؤوسين بأن الجودة مسؤولية مشتركة للعاملين في التنظيم كافة	3.95	.79	مرتفعة
2	5	ترشد القيادات التربوية العاملين إلى تلافي الأخطاء قبل وقوعها	3.89	.85	مرتفعة
3	2	تتبع القيادات التربوية آليات مناسبة لتفعيل وثائق الجودة	3.77	.75	مرتفعة
4	3	تراجع القيادات التربوية بانتظام عمليات الجودة في ضوء علاقتها بالأهداف	3.70	.93	مرتفعة

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات	الرقم	الرتبة
متوسطة	.73	3.59	تدعم القيادات التربوية ثقافة التغيير الهادفة للتطوير	1	5
متوسطة	.89	3.58	تلتزم القيادات التربوية بأساليب العمل الجماعي	6	6
متوسطة	.95	3.54	تعمل القيادات التربوية على تنمية خبرات القوى العاملة لديها بشكل مستمر	7	7
متوسطة	.92	3.43	تركز القيادات التربوية على المستفيد من الخدمات التربوية المقدمة	9	8
متوسطة	.90	3.34	توجه القيادات التربوية أداء العمل بشكل سليم ومن المرة الأولى	4	9
متوسطة	.85	3.20	تتبع القيادات التربوية المنهجية العلمية في حل المشكلات	8	10
متوسطة	.58	3.60	المجال ككل		

يبين الجدول (7) أن المتوسطات الحسابية لدرجة فاعلية دور القيادات التربوية في تفعيل إدارة الجودة في مديريات التربية والتعليم لمحافظة إربد على مجال " تعزيز مفهوم وثقافة الجودة في التنظيم، " قد تراوحت مابين (3.20– 3.95)، حيث جاءت الفقرة رقم (10) والتي تنص على: "تؤكد القيادات التربوية للمرؤوسين بأن الجودة مسؤولية مشتركة للعاملين في التنظيم كافة" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (3.95)، وبدرجة تقدير متوسطة. بينما جاءت الفقرة رقم (8) ونصها "تتبع القيادات التربوية المنهجية العلمية في حل المشكلات" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.20). وبلغ المتوسط الحسابي لتعزيز مفهوم وثقافة الجودة في التنظيم ككل (3.60)، وبدرجة متوسطة من التقدير.

المجال الثاني: توفير متطلبات تفعيل إدارة الجودة

جدول (8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال توفير متطلبات تفعيل إدارة الجودة مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	16	تبذل القيادات التربوية قصارى جهدها لتأمين البنية التحتية اللازمة لتقديم الخدمات التربوية	3.85	.86	مرتفعة
1	18	توثق القيادات التربوية عمليات وإجراءات الجودة بحيث يمكن الرجوع إليها بسهولة عند الحاجة	3.85	.83	مرتفعة
3	11	تتوفر القناعة لدى القيادات التربوية بأهمية تطبيق نظام إدارة الجودة	3.76	.90	مرتفعة
4	14	تحرص القيادات التربوية على دمج التقنيات الحديثة المواكبة للمستجدات في المؤسسة التربوية	3.71	.75	مرتفعة
5	19	تعمل القيادات التربوية على توفير المواد اللازمة لتفعيل إدارة الجودة	3.68	.76	مرتفعة
6	12	تعد القيادات التربوية خطة متكاملة لتحقيق الأهداف المنشودة	3.67	.80	مرتفعة
7	13	تهيئ القيادات التربوية البيئة التربوية المحفزة للممارسات التربوية السليمة	3.56	.84	متوسطة
8	20	تحرص القيادات التربوية على التواصل مع متلقي الخدمة للعمل بروح الفريق	3.55	.88	متوسطة
9	17	تتكافأ صلاحيات القائد التربوي مع مسؤولياته	3.48	.88	متوسطة
10	15	تهتم القيادات التربوية بإعداد الصف الثاني من القادة للمساعدة في تفعيل إدارة الجودة (الإحلال الوظيفي)	3.45	1.01	متوسطة
		المجال ككل	3.66	.56	متوسطة

يبين الجدول (8) أن المتوسطات الحسابية لدرجة فاعلية دور القيادات التربوية في تفعيل إدارة الجودة في مديريات التربية والتعليم لمحافظة إربد على مجال " توفير متطلبات تفعيل إدارة الجودة" قد تراوحت مابين (3.45– 3.85)، حيث جاءت الفقرتان رقم (16 و18) ونصهما "تبذل القيادات التربوية قصارى جهدها لتأمين البنية التحتية اللازمة لتقديم الخدمات التربوية" و"توثق القيادات التربوية عمليات وإجراءات الجودة بحيث يمكن الرجوع إليها بسهولة عند الحاجة" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.85)، وبدرجة تقدير مرتفعة. بينما جاءت الفقرة رقم (15) ونصها "تهتم القيادات التربوية بإعداد الصف الثاني من القادة للمساعدة في تفعيل إدارة الجودة (الإحلال الوظيفي)" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.45). ضمن درجة تقدير متوسطة وبلغ المتوسط الحسابي لتوفير متطلبات تفعيل إدارة الجودة ككل (3.66). وبدرجة متوسطة من التقدير.

المجال الثالث: تفعيل العلاقة التشاركية بين القادة والمرؤوسين

جدول (9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال تفعيل العلاقة التشاركية بين القادة والمرؤوسين مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	23	تلتزم القيادات التربوية بأسلوب الحوار في لقاءاتها التربوية بالمرؤوسين	3.61	.79	متوسطة
2	25	تظهر القيادات التربوية كقدوة حسنة للعاملين	3.58	.86	متوسطة
3	28	تنمي القيادات التربوية العلاقات الإنسانية	3.57	.86	متوسطة

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
		بين جميع العاملين في المؤسسة التربوية			
4	30	تعزز القيادات التربوية تبادل الخبرات بين العاملين من خلال العمل كفريق	3.50	.82	متوسطة
5	29	تتقبل القيادات التربوية الآراء من المرؤوسين لتطوير العمل	3.48	.80	متوسطة
6	27	تنتهج القيادات التربوية سياسة الباب المفتوح لتطوير العمل	3.41	.89	متوسطة
7	21	تشرك القيادات التربوية العاملين في تحديد الأهداف العامة المشتقة من احتياجاتهم	3.40	.97	متوسطة
8	24	تنمي القيادات التربوية روح التحدي لدى العاملين في المؤسسة التربوية	3.33	.85	متوسطة
9	22	تمارس القيادات التربوية اللامركزية في اتخاذ القرارات	3.27	.81	متوسطة
10	26	تتعامل القيادات التربوية بشفافية مع جميع متلقي الخدمة	3.25	.86	متوسطة
		المجال ككل	3.44	.61	متوسطة

يبين الجدول (9) أن المتوسطات الحسابية لدرجة فاعلية دور القيادات التربوية في تفعيل إدارة الجودة في مديريات التربية والتعليم لمحافظة إربد على مجال " تفعيل العلاقة التشاركية بين القادة والمرؤوسين " قد تراوحت مابين (3.25– 3.61)، حيث جاءت الفقرة رقم (23)، والتي تنص على: "تلتزم القيادات التربوية بأسلوب الحوار في لقاءاتها التربوية بالمرؤوسين" في المرتبة الأولى، وبمتوسط حسابي بلغ (3.61) بدرجة تقدير متوسطة، بينما جاءت الفقرة رقم (26) ونصها: "تتعامل القيادات التربوية بشفافية مع جميع متلقي الخدمة" بالمرتبة الأخيرة،

وبمتوسط حسابي بلغ (3.25). وبدرجة تقدير متوسطة، وبلغ المتوسط الحسابي لتفعيل العلاقة التشاركية بين القادة والمرؤوسين ككل (3.44) وبدرجة تقدير متوسطة كذلك.

المجال الرابع: تطوير وتحسين الأداء الوظيفي

جدول (10)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال تطوير وتحسين الأداء الوظيفي مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	31	تدعم القيادات التربوية سياسة التطوير والتحسين المستمر	3.68	.72	مرتفعة
2	37	تفعل القيادات التربوية الجهاز الإداري في الأقسام وفقا لبطاقة الوصف الوظيفي	3.65	.95	متوسطة
3	35	تعالج القيادات التربوية الصعوبات التي تعيق أداء العاملين في المؤسسة التربوية	3.63	.81	متوسطة
4	34	تفعل القيادات التربوية نظام معلومات محوسب يسرع في تحصيل المعلومة لاتخاذ القرار	3.58	.79	متوسطة
5	33	تفعل القيادات التربوية إدارة الوقت لتنظيم العمل	3.54	.81	متوسطة
6	40	توفر القيادات التربوية قاعدة معلوماتية متكاملة تتعلق بإدارة الجودة	3.53	.80	متوسطة
7	36	تفعل القيادات التربوية نظام المساءلة	3.46	.99	متوسطة
8	32	تشجع القيادات التربوية المشاريع التطويرية الجاذبة لمصادر تمويل إضافية للمديرية	3.44	.83	متوسطة
8	38	توظف القيادات التربوية الأساليب الكمية في صنع القرارات التربوية	3.44	.88	متوسطة
10	39	توفر القيادات التربوية أحدث البرامج التدريبية التي تلبي الحاجات الوظيفية المستقبلية للعاملين	3.41	.89	متوسطة
		المجال ككل	3.54	.59	متوسطة

يبين الجدول (10) أن المتوسطات الحسابية لدرجة فاعلية دور القيادات التربوية في تفعيل إدارة الجودة في مديريات التربية والتعليم لمحافظة إربد على مجال " تطوير وتحسين الأداء الوظيفي " قد تراوحت مابين (3.41– 3.68)، حيث جاءت الفقرة رقم (31)، والتي تنص على: "تدعم القيادات التربوية سياسة التطوير والتحسين المستمر" في المرتبة الأولى، وبمتوسط حسابي بلغ (3.68)، ضمن درجة تقدير مرتفعة بينما جاءت الفقرة رقم (39)، ونصها: "توفر القيادات التربوية أحدث البرامج التدريبية التي تلبي الحاجات الوظيفية المستقبلية للعاملين" بالمرتبة الأخيرة، وبمتوسط حسابي بلغ (3.41)، ضمن درجة تقدير متوسطة. وبلغ المتوسط الحسابي لتطوير وتحسين الأداء الوظيفي ككل (3.54)، وبدرجة تقدير متوسطة.

المجال الخامس: تحقيق رضا متلقي الخدمة

جدول (11)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال تحقيق رضا متلقي الخدمة مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	43	تلتزم القيادات التربوية بأخلاقيات الوظيفة في تعاملها مع متلقي الخدمة	4.01	.82	مرتفعة
2	44	تعالج القيادات التربوية اعتراضات متلقي الخدمة وفق التشريعات التربوية	3.97	.84	مرتفعة
3	49	تعتمد القيادات التربوية نظام معلومات يصل متلقي الخدمة مع الجهات المقدمة لها	3.85	.96	مرتفعة
4	48	تعمل القيادات التربوية على تبسيط الإجراءات لمتلقي الخدمة	3.54	.87	متوسطة
5	50	تضع القيادات التربوية رضا متلقي الخدمة ضمن سلم أولوياتها	3.51	.92	متوسطة

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
6	47	تسعى القيادات التربوية لإيجاد قنوات اتصال مفتوحة بالبيئة المحيطة	3.46	.80	متوسطة
7	42	تلتزم القيادات التربوية بتقديم الخدمة وفق المعايير المحددة لها	3.45	.83	متوسطة
8	45	تعامل القيادات التربوية متلقي الخدمة دون تحيز	3.42	.88	متوسطة
9	46	تلتزم القيادات التربوية بالرد على قضايا متلقي الخدمة في الوقت المحدد	3.35	.85	متوسطة
10	41	تعتمد القيادات التربوية التغذية الراجعة من متلقي الخدمة أساسا مهما لخططها الإستراتيجية	3.29	.86	متوسطة
		المجال ككل	3.58	.61	متوسطة

يبين الجدول (11)، أن المتوسطات الحسابية لدرجة فاعلية دور القيادات التربوية في تفعيل إدارة الجودة في مديريات التربية والتعليم لمحافظة إربد على مجال " تحقيق رضا متلقي الخدمة " قد تراوحت مابين (3.29– 4.01)، حيث جاءت الفقرة رقم (43)، والتي تنص على: "تلتزم القيادات التربوية بأخلاقيات الوظيفة في تعاملها مع متلقي الخدمة" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (4.01) ضمن درجة تقدير مرتفعة، بينما جاءت الفقرة رقم (41)، ونصها: "تعتمد القيادات التربوية التغذية الراجعة من متلقي الخدمة أساسا مهما لخططها الإستراتيجية" بالمرتبة الأخيرة، وبمتوسط حسابي بلغ (3.29)، ضمن درجة تقدير متوسطة. وبلغ المتوسط الحسابي لتحقيق رضا متلقي الخدمة ككل (3.58)، وبدرجة تقدير متوسطة.

ثانياً: النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثاني، والذي ينص على: " هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α = 0.05) في درجة فاعلية دور القيادات التربوية في

تفعيل إدارة الجودة في مديريات التربية والتعليم لمحافظة إربد تعزى لمتغيرات الجنس والمستوى العلمي وسنوات الخبرة؟"

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة فاعلية دور القيادات التربوية في مديريات التربية والتعليم لمحافظة إربد في تفعيل إدارة الجودة حسب متغيرات: الجنس والمستوى العلمي وسنوات الخبرة، والجدول(12) يوضح ذلك.

جدول(12)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة فاعلية دور القيادات التربوية في تفعيل إدارة الجودة في مديريات التربية والتعليم لمحافظة إربد حسب متغيرات الجنس والمستوى العلمي والخبرة.

	الجنس		تعزيز مفهوم وثقافة الجودة في التنظيم	توفير متطلبات تفعيل إدارة الجودة	تفعيل العلاقة التشاركية بين القادة والمرؤوسين	مجال تطوير وتحسين الأداء الوظيفي	تحقيق رضا متلقي الخدمة	الأداة ككل
الجنس	ذكر	س	3.59	3.64	3.43	3.54	3.60	3.56
		ع	.58	.56	.59	.59	.59	.51
	أنثى	س	3.68	3.79	3.49	3.53	3.41	3.58
		ع	.66	.57	.73	.61	.76	.61
المستوى العلمي	بكالوريوس	س	3.57	3.68	3.42	3.50	3.51	3.54
		ع	.51	.51	.54	.56	.59	.47
	ماجستير	س	3.70	3.68	3.46	3.64	3.69	3.63
		ع	.64	.61	.68	.56	.61	.56
	دكتوراه	س	3.43	3.46	3.48	3.41	3.65	3.48
		ع	.74	.68	.69	.81	.65	.62
الخبرة	أقل من 10 سنوات	س	3.44	3.58	3.34	3.50	3.50	3.47
		ع	.47	.49	.61	.54	.57	.48
	10سنوات فأكثر	س	3.63	3.67	3.46	3.55	3.60	3.58
		ع	.60	.58	.60	.60	.61	.53

س = المتوسط الحسابي ، ع = الانحراف المعياري

يبين الجدول (12)، تبايناً ظاهرياً في المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لدرجة فاعلية دور القيادات التربوية في تفعيل إدارة الجودة في مديريات التربية والتعليم لمحافظة إربد، بسبب اختلاف فئات متغيرات الجنس، والمستوى العلمي، وسنوات الخبرة.

ولبيان دلالة الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية؛ تم استخدام تحليل التباين الثلاثي المتعدد على المجالات، جدول (13) وتحليل التباين الثلاثي للأداة ككل جدول (14).

جدول (13)

تحليل التباين الثلاثي المتعدد لأثر الجنس والمستوى العلمي وسنوات الخبرة على مجالات أداة الدراسة المتعلقة بدرجة فاعلية دور القيادات التربوية في تفعيل إدارة الجودة في مديريات التربية والتعليم لمحافظة إربد

مصدر التباين	المجالات	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
الجنس	تعزيز مفهوم وثقافة الجودة في التنظيم	.089	1	.089	.264	.608
هوتلنج=.046	توفير متطلبات تفعيل إدارة الجودة	.223	1	.223	.699	.404
ح=.257	تفعيل العلاقة التشاركية بين القادة والمرؤوسين	.061	1	.061	.162	.687
	مجال تطوير وتحسين الأداء الوظيفي	.011	1	.011	.031	.860
	تحقيق رضا متلقي الخدمة	.434	1	.434	1.196	.276
المستوى العلمي	تعزيز مفهوم وثقافة الجودة في التنظيم	1.144	2	.572	1.705	.185
ويلكس=.874	توفير متطلبات تفعيل إدارة الجودة	.621	2	.311	.975	.380
ح=.032	تفعيل العلاقة التشاركية	.082	2	.041	.110	.896

مصدر التباين	المجالات	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
	بين القادة والمرؤوسين					
	مجال تطوير وتحسين الأداء الوظيفي	.904	2	.452	1.302	.275
	تحقيق رضا متلقي الخدمة	1.193	2	.596	1.642	.197
الخبرة	تعزيز مفهوم وثقافة الجودة في التنظيم	1.044	1	1.044	3.111	.080
هوتلنج=.973	توفير متطلبات تفعيل إدارة الجودة	.263	1	.263	.826	.365
ح=.560	تفعيل العلاقة التشاركية بين القادة والمرؤوسين	.325	1	.325	.872	.352
	مجال تطوير وتحسين الأداء الوظيفي	.087	1	.087	.250	.618
	تحقيق رضا متلقي الخدمة	.233	1	.233	.641	.425
الخطأ	تعزيز مفهوم وثقافة الجودة في التنظيم	49.651	148	.335		
	توفير متطلبات تفعيل إدارة الجودة	47.147	148	.319		
	تفعيل العلاقة التشاركية بين القادة والمرؤوسين	55.253	148	.373		
	مجال تطوير وتحسين الأداء الوظيفي	51.413	148	.347		
	تحقيق رضا متلقي الخدمة	53.766	148	.363		
الكلي	تعزيز مفهوم وثقافة	51.829	152			

مصدر التباين	المجالات	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
	الجودة في التنظيم					
	توفير متطلبات تفعيل إدارة الجودة	48.277	152			
	تفعيل العلاقة التشاركية بين القادة والمرؤوسين	55.700	152			
	مجال تطوير وتحسين الأداء الوظيفي	52.378	152			
	تحقيق رضا متلقي الخدمة	55.649	152			

يتبين من الجدول (13) الآتي:

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$)، لدرجة فاعلية دور القيادات التربوية في تفعيل إدارة الجودة في مديريات التربية والتعليم لمحافظة إربد، تعزى لأثر متغيرات(الجنس، المستوى العلمي،سنوات الخبرة) في جميع مجالات الدراسة.

جدول (14)

تحليل التباين الثلاثي لأثر الجنس والمستوى العلمي وسنوات الخبرة على درجة فاعلية دور القيادات التربوية في تفعيل إدارة الجودة في مديريات التربية والتعليم لمحافظة إربد

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
الجنس	.003	1	.003	.009	.923
المستوى العلمي	.450	2	.225	.830	.438
الخبرة	.332	1	.332	1.225	.270
الخطأ	40.152	148	.271		
الكلي	40.899	152			

يتبين من الجدول (14) الآتي:

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$) لدرجة فاعلية دور القيادات التربوية في تفعيل إدارة الجودة في مديريات التربية والتعليم لمحافظة إربد تعزى لأثر متغير الجنس، على الأداة ككل، حيث بلغت قيمة ف 0.009 وبدلالة إحصائية بلغت 923.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$) لدرجة فاعلية دور القيادات التربوية في تفعيل إدارة الجودة في مديريات التربية والتعليم لمحافظة إربد تعزى لأثر متغير المستوى العلمي على الأداة ككل، حيث بلغت قيمة ف 0.830 وبدلالة إحصائية بلغت 0.438.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$) لدرجة فاعلية دور القيادات التربوية في تفعيل إدارة الجودة في مديريات التربية والتعليم لمحافظة إربد تعزى لأثر متغير سنوات الخبرة على الأداة ككل، حيث بلغت قيمة ف 1.225 وبدلالة إحصائية بلغت 0.270.

ثالثاً: النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثالث، والذي ينص على: " ما هي المعيقات التي تواجه القيادات التربوية في تفعيل إدارة الجودة الشاملة في مديريات التربية والتعليم لمحافظة إربد من وجهة نظر مديري التربية والمديرين المختصين وما سبل التغلب عليها؟"

للإجابة عن هذا السؤال، تم إجراء مقابلات شبه مفتوحة مع (16) من مديري التربية، والمديرين المختصين، ضمن مديريات التربية والتعليم في محافظة إربد، ثم عمد الباحث إلى إجراء تحليل محتوى نتائج المقابلات معهم، باستخدام الفكرة كوحدة للتحليل، بحيث تم رصد التكرارات والنسب المئوية الخاصة بالمعيقات والمقترحات التي تم التوصل إليها؛ جراء عملية

تحليل المحتوى، مع مراعاة ترتيب الفقرات ترتيباً تنازلياً، وفقاً لنسبها المئوية، وكما يلي بيـان ذلك:

- **النتائج المتعلقة بالمعيقات التي تواجه القيادات التربوية لتفعيل إدارة الجودة الـشاملة في مديريات التربية والتعليم لمحافظة إربد من وجهة نظر مديري التربية والمـديرين المختصين.**

قام الباحث برصد التكرارات، والنسب المئوية الخاصة بالمعيقات التي تواجه القيـادات التربوية لتفعيل إدارة الجودة الشاملة في مديريات التربية والتعليم لمحافظة إربد، من وجهة نظر مديري التربية، والمديرين المختصين من خلال المقابلات، وذلك كما في الجدول (15).

جدول (15)

التكرارات والنسب المئوية للمعيقات التي تواجه القيادات التربوية في تفعيل إدارة الجودة الشاملة في مديريات التربية والتعليم لمحافظة إربد، من وجهة نظر مديري التربية، والمديرين المختصين مرتبة ترتيباً تنازلياً وفقاً لنسبها المئوية.

الرقم	الفقرات	التكرار	النسبة المئوية
.1	نقص التدريب	11	%68.8
.2	مركزية القرار وقلة تفويض الصلاحيات	9	%56
.3	الغموض في معايير اختيار القادة التربويين	8	%50
.4	عدم استقرار القيادات التربوية	7	%44
.5	نقص الحوافز المادية والمعنوية	6	%37.5
.6	غياب المساءلة	6	%37.5
.7	قلة الوعي بنظام الجودة	6	%37.5
.8	ممارسة الضغوط الاجتماعية على المسؤولين	5	%31
.9	الافتقار إلى التوازن بين السلطة والمسؤولية	4	%25
.10	نقص التوثيق للأداء	4	%25
.11	قلة الاعتماد عل التغذية الراجعة	4	%25
.12	نقص الرقابة الذاتية لدى الفرد	4	%25

النسبة المئوية	التكرار	الفقرات	الرقم
%18.7	3	الضعف في تبسيط الإجراءات	.13
%18.7	3	التكلفة المادية لنظام الجودة	.14
%18.7	3	قلة الاقتناع بنظام الجودة	.15
%18.7	3	الافتقار إلى الوصف الوظيفي في الوظائف	.16
%18.7	3	الحاجة إلى الكثير من الوقت لتفعيل إدارة الجودة	.17
%18.7	3	ضعف الاتصال والتواصل بين القادة والمرؤوسين	.18
%18.7	3	الافتقار إلى التقنيات الحديثة والحاجة إلى نظام معلومات متكامل	.19
%18.7	3	تعارض طلبات متلقي الخدمة وعدم استقرارها	.20
%2.5	2	الحاجة إلى تفعيل التشريعات التربوية	.21
%12.5	2	قلة الموارد المادية والبشرية	.22
–	102	المجموع	

يلاحظ من الجدول(15)، أن عدد المعيقات التي يمكن أن تواجه القيادات التربوية في تفعيل إدارة الجودة الشاملة في مديريات التربية والتعليم لمحافظة إربد، من وجهة نظر مديري التربية، والمديرين المختصين، قد بلغ اثنين وعشرين معيقاً، تراوحت النسب المئوية لتكرارها، مابين (12.5% – 68.8%). وجاءت الفقرة " **نقص التدريب** " في المرتبة الأولى بتكرار بلغ (11)، وبنسبة مئوية بلغت(68.8%). تلاها في المرتبة الثانية الفقرة التي نصت على: " **مركزية القرار وقلة تفويض الصلاحيات** " في المرتبة الثانية، بتكرار بلغ (9)، وبنسبة مئوية بلغت (56%)، وحصلت الفقرة التي نصت على: "**عدم وضوح معايير اختيار القادة التربويين**". على المرتبة الثالثة بتكرار بلغ (8)، وبنسبة مئوية بلغت (50%). في حين جاءت الفقرتان: " **الحاجة إلى تفعيل التشريعات التربوية** "، و " **قلة الموارد المادية والبشرية.**"، بالمرتبة الأخيرة، وبأدنى تكرار بلغ (2)، وبنسبة مئوية (12.5%).

- **النتائج المتعلقة في سبل التغلب على المعيقات التي تواجه القيادات التربوية في تفعيل إدارة الجودة الشاملة في مديريات التربية والتعليم لمحافظة إربد، من وجهة نظر مديري التربية، والمديرين المختصين (الحلول المقترحة).**

قام الباحث برصد التكرارات، والنسب المئوية الخاصة في سبل التغلب على المعيقات التي تواجه القيادات التربوية في تفعيل إدارة الجودة في مديريات التربية والتعليم لمحافظة إربد، من وجهة نظر مديري التربية، والمديرين المختصين،من خلال المقابلة، وكما في الجدول(16).

جدول (16)

التكرارات والنسب المئوية المتعلقة في سبل التغلب على المعيقات التي تواجه القيادات التربوية في تفعيل إدارة الجودة الشاملة في مديريات التربية والتعليم لمحافظة إربد، من وجهة نظر مديري التربية، والمديرين المختصين مرتبة ترتيباً تنازلياً وفقاً للنسب المئوية.

الرقم	الفقرات	التكرار	النسبة
1.	التوعية والتدريب على إدارة الجودة	14	%87.5
2.	التغذية الراجعة من متلقي الخدمة	8	%50
3.	تفعيل المساءلة	7	%44
4.	ربط إدارة الجودة بالحوافز (مادية ومعنوية)	7	%44
5.	اللامركزية وتفويض السلطة	7	%44
6.	وضع معايير محددة لاختيار القادة التربويين	6	%37.5
7.	تفعيل التشريعات	4	%25
8.	تبسيط الإجراءات وتقليص أعداد نماذج الأيزو بالدمج	4	%25
9.	تطبيق مبدأ الوصف الوظيفي سواء في التعيين أو النقل أو تحديد المركز	3	%18.8
10.	العمل على توفير الاستقرار الوظيفي اللازم للقيادات التربوية	3	%18.8
11.	الدعم اللازم بالموارد المادية والبشرية	2	%12.5
12.	التخلص من الروتين وتشجيع الإبداع	2	%12.5
13.	ضرورة التوازن بين السلطة والمسؤولية	2	%12.5

النسبـ	التكرار	الفقرات	الرقم
12.5%	2	ربط إدارة الجودة بنظام معلومات متكامل وبتقنيات حديثة	.14
12.5%	2	الاتصال والتواصل والمشاركة	.15
12.5%	2	إدارة الوقت بشكل فاعل	.16
-	75	الكلي	

يبين الجدول (16)، أن عدد الحلول المقترحة؛ للتغلب على المعيقات التي يمكن أن تواجه القيادات التربوية في تفعيل إدارة الجودة الشاملة في مديريات التربية والتعليم لمحافظة إربد، من وجهة نظر مديري التربية، والمديرين المختصين، بلغ ستة عشر مقترحاً: تراوحت النسب المئوية لتكرارها مابين (12.5% - 87.5%)، وجاءت الفقرة: " التوعية والتدريب على إدارة الجودة " في المرتبة الأولى بتكرار بلغ (14)، وبنسبة مئوية بلغت (87.5 %). تلاها الفقرة التي نصت على " التغذية الرجعة من متلقي الخدمة " في المرتبة الثانية بتكرار بلغ (8)، وبنسبة مئوية بلغت (50%). وجاءت الفقرة التي نصت على " تفعيل المساءلة " في المرتبة الثالثة، بتكرار بلغ (7)، وبنسبة مئوية بلغت (44%). بينما جاءت الفقرة: " الاتصال والتواصل والمشاركة " في المرتبة قبل الأخيرة، بتكرار بلغ (2)، وبنسبة مئوية بلغت(12.5%)، في حين جاءت الفقرة: " إدارة الوقت بشكل فاعل "، بالمرتبة الأخيرة، وبأدنى تكرار بلغ (2)، وبنسبة مئوية (12.5%).

الفصـــــل الخامـــــس

مناقشـــــة النتائـــج والتـــوصيـــات

يتضمن هذا الفصل عرضاً لمناقشة النتائج التي توصلت إليها الدراسة، والتي هدفت إلى التعرف على: " دور القيادات التربوية في تفعيل إدارة الجودة الشاملة فـــي مـــديريات التربيـــة والتعليم في محافظة اربد؛ "؛ كما يتضمن هذا الفصل التوصيات والمقترحات التي يقدمها الباحث في ضوء هذه النتائج. وستتم مناقشة النتائج المتعلقة بهذه الدراسة، تبعاً لترتيب أسئلتها.

أولاً: مناقشة النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الأول: " ما درجـــة فاعليـــة دور القيـــادات التربوية في تفعيل إدارة الجودة في مديريات التربية والتعليم في محافظة إربد؟

أشارت النتائج المتعلقة بالإجابة عن هذا السؤال إلى أن: تقديرات أفراد عينة الدراســـة لدرجة فاعلية دور القيادات التربوية في تفعيل إدارة الجودة في مديريات التربية والتعلـــيم فـــي محافظة إربد ، قد جاءت بدرجة تقدير متوسطة على جميع مجالات الدراسة، وعلى الأداة ككل. حيث جاء مجال توفير متطلبات تفعيل إدارة الجودة في المرتبة الأولى، ضـــمن درجـــة تقـــدير متوسطة. بينما جاء مجال تفعيل العلاقة التشاركية بين القادة والمرؤوسين في المرتبة الأخيـــرة، وبدرجة تقدير متوسطة كذلك. وقد يعزو الباحث مجيء المجال المتعلق بتوفير متطلبات تفعيـــل إدارة الجودة في المرتبة الأولى، إلى وجود إمكانية لدى وزارة التربية لتفعيل إدارة الجودة مـــن حيث: التزام الادارة العليا، وإعدادها للخطط الخاصة بتحقيق أهداف الجودة، وتـــوفير المـــوارد المادية والبشرية، وتأهيلها وتدريبها، وتهيئة المناخ المناسب للعمل، وهذا ربما يؤكده حـــصول الوزارة على شهادة الأيزو منذ عام (2002)، كأول وزارة على المستوى المحلي، وكأول وزارة

تربية على مستوى الإقليم، حيث لا زالت تحتفظ بها، مع التوجه ضمن خطط الوزارة المستقبلية للاستمرارية بذلك .

وبخصوص مجيء المجال المتعلق بتفعيل العلاقة التشاركية بين القادة والمرؤوسين في المرتبة الأخيرة، فقد يعزو الباحث ذلك إلى افتقار القيادات التربوية إلى لغـة الحـوار البنـاء، والاتصال الفاعل، ربما لتأثر التنظيمات الحكومية وخاصة فـي الـدول الناميـة، بالأسـلوب البيروقراطي القائم على المركزية في اتخاذ القرار، بعيداً عن العمل الجماعي والعمـل بـروح الفريق والذي هو متطلباً للإبداع والابتكار والتغيير الايجابي، وهذا بدوره يبرز الحاجـة إلـى المزيد من الحاجة للتدريب والتخصص بما يعزز اللامركزية وتفـويض الـسلطة، كمتطلبـات أساسية لتطبيق وتفعيل إدارة الجودة الشاملة، والمشاركة بالخطط الإستراتيجية التـي يتطلبهـا التنظيم. وهذا ما أشارت إليه العديد من الدراسات: كدراسة العارفة وقران (2007)، ودراسـة معزب (2006)، ودراسة توماس (Thomas,2008)، عندما تعرضت لأهمية المشاركة بالخطط الإستراتيجية، وأهمية توفير متطلبات تفعيل إدارة الجودة، من تدريب وتأهيل وأثـر ذلـك فـي الإبداع وتطوير للعمل. وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه كل من دراسة: الغيثي (2007)، وخضير (2007)، حيث بينتا أن تقديرات أفراد عينة الدراسة لمدى تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة جاءت بدرجة متوسطة.

في حين تختلف هذه النتيجة مع ما توصلت إليه كل من دراسة: ، حمودة (2008)، وأبو قلة وآخرون (2010)، أبو عامر (2008)، حيث أشارت هذه الدراسات إلى أن درجة تطبيـق إدارة الجودة الشاملة جاءت بدرجة تطبيق مرتفعة، وقد يعزى اختلاف نتـائج الدراسـات إلـى اختلاف المنطقة والأفراد الذين أجريت عليهم الدراسة من إقليم لآخر أو من دولة إلى أخرى.

وبصورة أكثر تفصيلاً قام الباحث بمناقشة النتائج المتعلقة بدور القيادات التربوية في تفعيل إدارة الجودة الشاملة في مديريات التربية والتعليم في محافظة اربد ، في كل مجال من مجالات الدراسة كلاً على حدة كما يأتي:

مناقشة النتائج المتعلقة بالمجال الأول: تعزيز مفهوم وثقافة الجودة في التنظيم

أظهرت النتائج المتعلقة بهذا المجال، أن تقديرات أفراد العينة لدرجة فاعلية دور القيادات التربوية في تفعيل إدارة الجودة في مديريات التربية والتعليم لمحافظة إربد، على مجال: " تعزيز مفهوم وثقافة الجودة في التنظيم " ككل، قد جاءت بدرجة تطبيق متوسطة، وحصلت جميع فقرات هذا المجال، على درجة تطبيق متوسطة كذلك، حيث جاءت الفقرة رقم (10)، والتي تنص على: "تؤكد القيادات التربوية للمرؤوسين بأن الجودة مسؤولية مشتركة للعاملين في التنظيم كافة" في المرتبة الأولى، وبدرجة تقدير متوسطة، وقد يعزو الباحث ذلك إلى أن متطلبات إدارة الجودة تقتضي بطبيعتها التشارك، والحوار، والعمل بروح الفريق؛ لضمان نجاحها في المؤسسات، سواء الإنتاجية، أو الخدمية، وربما يتضح ذلك بما ضمنته وزارة التربية مؤخرا بخططها، وبرامجها، وعملت على تطبيقه ضمن دورات متخصصة، من خلال اللقاءات، وعقد الورش التدريبية، على كافة مستوياتها الإدارية، بما يعزز مفهوم وثقافة الجودة لدى العاملين في الجهاز التربوي.

وهذا ما خلصت إليه دراسة العساف والصرايرة (2011)، وما أكدت علية دراسة توماس(Thomas,2008)، ودراسة مارتن (Marten, 2001).

وجاءت الفقرة رقم (5)، والتي تنص على: " ترشد القيادات التربوية العاملين إلى تلافي الأخطاء قبل وقوعها" في المرتبة الثانية. وقد يعزو الباحث ذلك إلى: ادارك القيادات التربوية أهمية الجودة الشاملة، ودورها في استثمار الطاقات والموارد البشرية للمؤسسة التعليمية؛ لبلوغ

أهدافها، بحيث تسهم في تحقيق أهداف المؤسسة ونجاحها بما ينعكس على أداء العمل بالشكل الصحيح من المرة الأولى؛ ليتمكن الرؤساء والمرؤوسين من تلافي الأخطاء قبل وقوعها، وهذا ما أشارت إليه دراسة: شعيلان (2007) وكذلك الآغا وفارس (2012)، حول أهمية التدريب؛ لما له من أثر ايجابي على تحسين الأداء والتقليل من المعوقات.

وجاءت الفقرة رقم(4)، والتي تنص على: "توجه القيادات التربوية أداء العمل بشكل سليم ومن المرة الأولى" بالمرتبة قبل الأخيرة، وبدرجة متوسطة من التقدير، ويعزو الباحث ذلك، ربما إلى ضعف التواصل القائم على الحوار البناء بين الرئيس والمرؤوس من جهة، وقلة الوعي بمفهوم وثقافة الجودة من جهة أخرى، كون الإلمام بجزئيات العمل بنظام الجودة يلزمه تدريب متواصل من قبل المختصين؛ للإلمام بجوانب القوة وجوانب الضعف، والإرشاد إليها بشكل سليم؛ لتلافي الخطأ من المرة الأولى. وهذا ما ذهبت إليه دراسة غارب (Gharib,2012)، عندما أشار إلى: إن المستوى العالي من المعرفة بالجودة، يؤدي إلى اتجاهات ايجابية نحو تطبيقها.

وجاءت الفقرة رقم (8)، والتي تنص على: " تتبع القيادات التربوية المنهجية العلمية في حل المشكلات" في المرتبة الأخيرة، وبدرجة متوسطة من التقدير. وقد يعزى ذلك إلى: وجود قصور لدى القيادات التربوية في توظيف أساليب البحث العلمي، وحل المشكلات بطرق علمية مخطط لها في إدارة الجودة، نظراً إلى قلة امتلاكهم لهذه الأساليب، وقصور برامج الإعداد والتدريب التي تتعلق بتطبيق أساليب البحث العلمي وحل المشكلات وتطبيقها على أرض الواقع. وتختلف هذه الفقرة مع ما أوصى به معزب (2006)، بضرورة إتباع الأسس العلمية في العمل، والتدريب، واختيار الكفاءات.

المجال الثاني: توفير متطلبات تفعيل إدارة الجودة

أظهرت النتائج أن تقديرات أفراد العينة لدرجة فاعلية دور القيادات التربوية في تفعيل إدارة الجودة في مديريات التربية والتعليم لمحافظة إربد على مجال: " توفير متطلبات تفعيل إدارة الجودة" ككل، قد جاءت بدرجة تطبيق متوسطة، وجاءت الفقرتان رقم (16 و18)، ونصهما: "تبذل القيادات التربوية قصارى جهدها؛ لتأمين البنية التحتية اللازمة لتقديم الخدمات التربوية"، و"توثق القيادات التربوية عمليات وإجراءات الجودة، بحيث يمكن الرجوع إليها بسهولة عند الحاجة" في المرتبة الأولى، وبدرجة تقدير مرتفعة، وهذا ما ذهبت إليه دراسة غارب (Gharib, 2012)، ودراسة معزب (2006)، ودراسة شعيلان (2007).

وقد يرجع ذلك إلى؛قناعة العديد من القادة التربويين(كما أظهرت نتائج المقابلات) بأن استمرار المؤسسة التعليمية بتقديم خدماتها بالشكل الذي يتناسب ومتطلبات العصر، يتطلب وجود بنية تحتية متكاملة(من أبنية ومرافق كافية ومناسبة، ومختبرات، ومواصلات، وشبكات اتصال)؛ لتقديم الخدمات التربوية، في ظل بيئة تنظيمية ملائمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة؛ كي تثير الرغبة في العمل والتعاون والحماس والمشاركة، وتعزز الولاء للمؤسسة، وتشجع العمل الجماعي، وتسعى بشكل مستمر لتطوير المهارات والقدرات؛ بهدف التحسين المستمر. كما تسهم البنية التحتية الكافية والملائمة بتوفير متطلبات العمل على عمليات وإجراءات الجودة، بحيث يمكن الرجوع إليها بسهولة عند الحاجة؛ وتوظيفها والإفادة منها في تحسين وتطوير العمل الإداري والتعليمي، وتوظيف التغذية الراجعة، في معالجة نقاط الضعف وتعزيز جوانب القوة في الأداء.

بينما جاءت الفقرة رقم (17)، ونصها: " تتكافأ صلاحيات القائد التربوي مع مسؤولياته" بالمرتبة قبل الأخيرة، والفقرة رقم (15)، ونصها: "تهتم القيادات التربوية بإعداد الصف الثاني

من القادة؛ للمساعدة في تفعيل إدارة الجودة (الإحلال الوظيفي)" بالمرتبة الأخيرة، ضمن درجة تقدير متوسطة. ويعزو الباحث ذلك ربما إلى: إدراك القادة التربويين بضرورة منحهم المزيد من الصلاحيات، التي تتناسب وحجم المسؤوليات الملقاة على عاتقهم، وهذا ربما انعكس على المزيد من التمسك بالسلطة، والتشبث بممارسة المركزية في القرارات الإدارية، وقلة الاهتمام بإعداد الصف الثاني من القادة؛ للمساعدة في تفعيل إدارة الجودة (الإحلال الوظيفي)، وبالتالي جاءت هذه النتيجة مؤيدة لآراء القادة من المديرين خلال المقابلات، حول معيقات تفعيل إدارة الجودة، حين أشاروا إلى أن من أبرز هذه المعيقات هي: مركزية القرار، وقلة تفويض الصلاحيات. وجاءت هذه النتيجة منسجمة مع ما أشارت إليه دراسة معزب (2006)، ودراسة العارفة وقران (2007)، حيث أوصت كل منها بضرورة الاهتمام بتوفير البيئة الداخلية المناسبة للأفراد في العمل، وتطبيق اللامركزية، وبناء الصف الثاني من القيادات الإدارية للمساعدة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

المجال الثالث: تفعيل العلاقة التشاركية بين القادة والمرؤوسين

أظهرت النتائج المتعلقة بهذا المجال، أن تقديرات أفراد العينة لدرجة فاعلية دور القيادات التربوية في تفعيل إدارة الجودة في مديريات التربية والتعليم لمحافظة إربد على مجال: " تفعيل العلاقة التشاركية بين القادة والمرؤوسين " ككل، قد جاءت بدرجة تطبيق متوسطة، وحصلت جميع فقرات هذا المجال على درجة تطبيق متوسطة. حيث جاءت الفقرة رقم (23)، والتي تنص على: "تلتزم القيادات التربوية بأسلوب الحوار في لقاءاتها التربوية بالمرؤوسين"، في المرتبة الأولى، وبدرجة تقدير متوسطة. تلتها في المرتبة الثانية، الفقرة رقم (25)، ونصها: " تظهر القيادات التربوية كقدوة حسنة للعاملين "، في حين جاءت الفقرة رقم (22)، ونصها: " تمارس القيادات التربوية اللامركزية في اتخاذ القرارات "، في المرتبة قبل الأخيرة، وحصلت

الفقرة رقم بينما جاءت الفقرة رقم (26) ونصها "تتعامل القيادات التربوية بشفافية مع جميع متلقي الخدمة" بالمرتبة الأخيرة وبدرجة تقدير متوسطة.

وقد يعزو الباحث مجيء جميع فقرات مجال العلاقة التشاركية بين القادة والمرؤوسين بدرجة تطبيق متوسطة إلى ضعف اهتمام القيادات الإدارية في إقامة علاقة تشاركية مع المرؤوسين؛ نتيجة لقلة الوعي بأهمية الرؤية المشتركة بمفهوم وثقافة إدارة الجودة الشاملة في مجال التعليم من الأطراف ذات العلاقة، وربما ذلك يتطلب المزيد من الثقة القيادات بقدرات وخبرات مرؤوسيهم، للحد من اللجوء إلى المركزية في اتخاذ القرار، والإحجام عن إشراك المرؤوسين وتفويضهم؛ وربما يعزى ذلك أيضا إلى اعتقاد هذه القيادات بأهمية أثر القرار، في مرحلة دخول الوزارة بتجربة الجودة، التي لا زالت تتسم بالحداثة نسبيا، على الصعيد التربوي والمحلي.غير أن ذلك قد يؤثر سلبا على مدخلات ومخرجات النظام التربوي، حيث لا يعطي الجميع الجهود الزائدة الموجودة، والبدائل التي تثري صناعة القرار لتحقيق الأهداف التعليمية، كمخرجات لنظام متكامل. وهذا ما توصل إليه توماس (Thomas, 2008)، حين أشارا إلى أن عدم توفر العلاقة التشاركية، والانسجام بين أعضاء فريق العمل، أو بين فرق العمل بعضها مع بعض، واستخدام الأسلوب الدكتاتوري والمركزية في الإدارة، وإحجام القادة عن تفويض الصلاحيات، والحوار المتبادل، يؤثر سلبًا على مواقف العاملين وقناعاتهم بجدوى التطوير، ويضاف إلى ذلك عدم فعالية نظام الاتصال، والتغذية العكسية في بعض المؤسسات، مما يؤدي إلى التأخر في إيصال المعلومات عن سير العمل والإنجازات، وبالتالي فإنه من الضروري إيجاد علاقة تشاركية بين القادة والمرؤوسين. وتتفق هذه النتيجة في بعض جوانبها، مع ما أشارت إليه دراسة أبو عبده (2011)، والعساف والصرايرة (2011)، ومعزب (2006)، والشرقاوي (2003)، واليحوي (2002)، فيما يتعلق بتدني تطبيق القيادات التربوية اللامركزية في اتخاذ

القرارات. وأوصت بضرورة زيادة التوجه نحو اللامركزية، وإقامة علاقات تشاركية فـي إدارة المدارس على جميع المستويات، في حين جاءت العلاقة التشاركية بين الـرئيس والمـرؤوس، بدرجة مرتفعة في دراسة الآغا، وفارس (2012)، كإستراتيجية مرتبطة بدعم القيادات العليـا؛ للتغلب على المعوقات.

المجال الرابع: تطوير وتحسين الأداء الوظيفي

أظهرت النتائج المتعلقة بهذا المجال، أن تقديرات أفـراد العينـة لدرجـة فاعليـة دور القيادات التربوية في تفعيل إدارة الجودة في مديريات التربية والتعليم في محافظة إربـد علـى مجال: " تطوير وتحسين الأداء الوظيفي " ككل، قد جاءت بدرجة تطبيق متوسـطة، وجـاءت الفقرة رقم (31)، والتي تنص على: "تدعم القيادات التربوية سياسة التطوير والتحسين المستمر" في المرتبة الأولى ضمن درجة تقدير مرتفعة. وقد يعزو الباحث ذلك إلى مواصـلة القيـادات التربوية جهودها لدعوة مرؤوسيهم وحثهم؛ لإعطاء الأفضل دائما، في المهام الموكولة إلـيهم؛ لضمان استمرارية التقدم في مجال إدارة الجودة، سيما انه هناك فرق تدقيق داخليـة، وأخـرى خارجية (الجهة المانحة لشهادة الأيزو)، والتي تتابع بشكل دوري التدقيق على نجاح تفعيل جهاز الوزارة لإدارة الجودة وتقوم بإبراز الجوانب الايجابية والجوانب السلبية التـي تظهـر خـلال التدقيق، أمام القيادة العليا في مركز الوزارة، حيث أن لهذه الجهة المانحة الحـق فـي سـحب الاعتراف بشهادة الأيزو اذا ظهر ما يخل بمتطلباتها الاحتفاظ بها بسبب المخالفـات الرئيـسية منها.

وجاءت الفقرة رقم (38)، ونصها: " توظف القيادات التربوية الأساليب الكمية فـي صـنع القرارات التربوية" على المرتبة قبل الأخيرة. بينما جاءت الفقرة رقم (39)، ونـصها: "تـوفر القيادات التربوية أحدث البرامج التدريبية التي تلبي الحاجات الوظيفيـة المـستقبلية للعـاملين"

بالمرتبة الأخيرة ضمن درجة تقدير متوسطة لكل منهما. وقد يعزو الباحث ذلك ربما إلى اتجـاه بعض القيادات التربوية إلى صنع القرار بالطريقة شبه التقليدية؛ بسبب ضـعف تمكـن هـذه القيادات من المهارات الحاسوبية والتقنية وربما الميل إلى صنع القرار بمنأى عن مرؤوسـيهم الذين قد يمتلكون المهارة الحاسوبية، تجنباً لاطلاع المرؤوسين على ماهية هذه القرارات، الأمر الذي يجسد مركزية القرار، ولو في بعض مراحله لدى هذه القيادات التربوية، ولربمـا يعنـي التقدير الذي حصلت عليها الفقرة رقم (39)، بدرجة متوسطة وبالمرتبة الأخيرة مـدعماً لهـذا الرأي، حيث لا زالت الكثير من الكوادر البشرية وخاصة الإدارية منهـا، فـي جهـاز وزارة التربية، تفتقر إلى التمكين من التدريب على البرامج والتقنيات، التي تمتاز بالحداثة، في عـصر سيطرت عليه تكنولوجيا المعلومات في جميع الجوانب. فلكي تتحقق الأهداف ويتم الحصول على مخرجات ذات جودة عالية من العملية التعليمية، يجب أن يكون للنظام التعليمي بقياداته التربوية الطرق الفعالة للأداء، بتوفير تقنيات ملائمة، وأساليب تربوية ناجحة للتدرب عليها، وتوفير مناخ تنظيميّ يتلاءم مع تطبيق وتفعيل متطلبات الجودة الشاملة، ضمن اسـتراتيجيات سـليمة لإدارة الوقت التي تنظم العمل ، إضافة إلى لزوم حرص القيادات التربوية على توفير قاعدة معلوماتية متكاملة، تسهل التعامل مع تفعيل إدارة الجودة. وهذا ما أكده ناصر (2010)، عندما أشار إلـى أن الأداء الوظيفي على أي مستوى تنظيمي داخل المنظمة؛ وفي أي جزء منها، لا يعد انعكاسـا لقدرات ودوافع المرؤوسين فحسب، بل هو انعكاسات لقدرات ودوافع الرؤساء والقـادة أيـضا. وبالتالي فان تقديرات أفراد العينة لدرجة فاعلية دور القيادات التربوية في تفعيل إدارة الجـودة ككل، قد جاءت بدرجة تطبيق متوسطة، وانعكست على مجال تطوير وتحسين الأداء الـوظيفي، كما أكدت مثـل هـذه الآراء دراسـات كـل مـن: الـشرقاوي(2003)، وكـذلك ريجولـد (Regauld,2003)، ولاكورين (Lukhwareni, 2003).

وقد يعزو الباحث هذه النتيجة إلى عوامل إدارية تنظيمية مرتبطة بمدى ملائمة المناخ الداعم للعمل والإنتاجية لدى القادة التربويين، وحدوث صراعات سلبية بين الموظفين ورؤسائهم تنعكس سلبا على أدوارهم في تفعيل إدارة الجودة فيما يتعلق بتطوير وتحسين الأداء.

ومما سبق، ومن وجهة نظر الباحث، فإنه يتضح أن دور القيادات التربوية وفق الدراسة الحالية لتفعيل تطبيق إدارة الجودة، لم يرتق بعد إلى مستوى متقدم في تحقيق رؤية ورسالة الجودة، ضمن استراتيجيات العمل بروح الفريق، وتنمية مهارات العمل الجماعي، القائمة على الحوار البناء، والمنبثقة عن ممارسة اللامركزية في القرار، واستثمار الموارد والطاقات البشرية والمادية على الوجه الأفضل، وتفعيلها؛ للارتقاء بالخدمات التعليمية ورضا متلقي الخدمة وفق معايير إدارة الجودة الشاملة.

المجال الخامس: تحقيق رضا متلقي الخدمة

أظهرت النتائج المتعلقة بهذا المجال، أن تقديرات أفراد العينة لدرجة فاعلية دور القيادات التربوية في تفعيل إدارة الجودة في مديريات التربية والتعليم في محافظة إربد على مجال: " تحقيق رضا متلقي الخدمة " ككل، قد جاءت بدرجة تطبيق متوسطة، حيث جاءت الفقرة رقم (43)، والتي تنص على: "تلتزم القيادات التربوية بأخلاقيات الوظيفة في تعاملها مع متلقي الخدمة" في المرتبة الأولى، وبدرجة تقدير مرتفعة. وقد يعزو الباحث مجيء هذه الفقرة بدرجة تقدير مرتفعة خلافاً لجميع فقرات المجال إلى إيمان القادة التربويين بأن الأمم تستمد أخلاقيات المهنة من قيمها، وثقافتها، ومقوماتها العقائدية. فالقادة التربويون يدركون أن سمو هذه المهنة ورفعتها هو في مضمونها الأخلاقي، والذي يحدد المسار المسلكي، وضمن أطر متضمنة في التشريعات التربوية المستندة إلى فلسفة التربية ورسالتها، والمنبثقة عن الدستور، والمبادئ الدينية، ويكون عائدها أخيرا، على الفرد والمجتمع والإنسانية، لذا فان القائد التربوي الناجح، هو

الذي يكسب قلوب الآخرين بخلقه، واحترامه لهم، وحسن تعامله معهم، وينال حبهم وإعجابهم وتقديرهم بمهاراته، وإتقانه لعمله، وتفانيه في أداء واجبه. وبالتالي جاء تقدير القادة الإداريين لأهمية الأخلاق الوظيفية في التعامل مع متلقي الخدمة بدرجة مرتفعه، مدركين مدى أهمية الالتزام بها، بحيث يعطي صورة مشرقة عنهم، ويجنبهم الكثير من المشاكل التي قد يتعرضون لها، إذا لم يلتزموا بهذه الأخلاقيات. وتتفق هذه النتيجة مع النتائج التي توصل إليها كل من العساف والصرايرة (2011)، وأبو عبده (2011)، وأبو قلة (2010)، ، ويانغ (Yang.2006)، والشرقاوي (2003).

وجاءت الفقرة رقم (46)، ونصها: " تلتزم القيادات التربوية بالرد على قضايا متلقي الخدمة في الوقت المحدد" في المرتبة قبل الأخيرة، بينما جاءت الفقرة رقم (41)، ونصها: "تعتمد القيادات التربوية التغذية الراجعة من متلقي الخدمة أساساً مهماً لخططها الإستراتيجية" بالمرتبة الأخيرة، ضمن درجة تقدير متوسطة كذلك، وتختلف هذه النتيجة بذلك جزئيا مع دراسة جلافندي (Galavandi, 2011)، الذي توصل إلى أن الاعتماد على التخطيط الاستراتيجي وتحليل المعلومات، هما من أولويات تحقيق اهتمامات ومعنويات الزبون. وقد يعزى مجيء الفقرة (46) بالمرتبة قبل الأخيرة، بدرجة تقدير متوسطة، إلى ضعف التواصل بين القادة الإداريين ومتلقي الخدمة، وربما لانشغال القادة الإداريين بالأعمال الإدارية المثقلة والكثيرة، بما تفرضه عليهم نتائج البيروقراطية والمركزية، وإهمال تدريب وإعداد الصف الثاني من القادة؛ حيث من الممكن أن يتحملوا جزءاً من أعباء الأعمال الروتينية؛ ليتمكن الرؤساء من التفرغ للأعمال والقرارات المهمة، والرد على قضايا متلقي الخدمة في حينها. وتختلف هذه النتيجة عما جاءت به دراسة حمودة (2008) حيث جاءت درجة تطبيقها في مجال الجودة بدرجة مرتفعة. وأما الفقرة (41)، والتي جاءت في المرتبة الأخيرة والمتعلقة بالتغذية الراجعة فربما يعزى ذلك إلى عدم قناعة

القيادات التربوية بالتغذية الراجعة من متلقي الخدمة لكي تكون أساسا لخططها الإستراتيجية، بحيث أنها لا ترقى إلى مستوى الجودة المبتغى من جهة. إضافة إلى عدم إدراك الكثير من القادة التربويين لأهمية التغذية الراجعة، ودورها في تزويد الفرد بمعلومات عن أدائه، بحيث تؤدي إلى إعادة توجيهه؛ مما قد يؤدي إلى تقويم السلوك، ومن ثم الحكم عليه. فهي عملية تقويم أولية لأداء العاملين، حيث تمدهم بالمعلومات والتصورات عن عملهم، وإيجاد المسببات للتغيير الصحيح وتعديل سلوكهم، وبدونها لا يعرف هؤلاء القادة التربويين مدى أو حجم الانجاز الحقيقي وتطابقه مع الواجب والهدف المطلوب.

ثانياً: مناقشة النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثاني، والذي ينص على: " هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في درجة فاعلية دور القيادات التربوية في تفعيل إدارة الجودة في مديريات التربية والتعليم في محافظة إربد، ، تعزى لمتغيرات الجنس والمستوى العلمي وسنوات الخبرة؟"

ستتم مناقشة متغيرات الدراسة كلاً على حدة، كما هو مبين على النحو التالي:

- **متغير الجنس:**

عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$)، في تقديرات عينة الدراسة لدرجة فاعلية دور القيادات التربوية في تفعيل إدارة الجودة في مديريات التربية والتعليم في محافظة إربد تعزى لأثر متغير الجنس في جميع مجالات الدراسة، وعلى الأداة ككل.

ويمكن تفسير عدم وجود فروق في تقديرات عينة الدراسة من الذكور والإناث إلى أن القادة الإداريين من الجنسين، يخضعون لنفس أساليب وطرائق الإعداد والتدريب؛ لذا فان ثغرات الضعف الموجود عند الذكور، متشابهة إلى حد ما عند الإناث، وتوافر الرغبة متقاربة في تفعيل تطبيق نظام إدارة الجودة لكلا الجنسين، إضافة إلى تشابه خطط وأساليب تطبيق هذا النظام

لكليهما، كما يمكن تفسير عدم وجود فروق إلى تطابق المهام والمهارات المطلوبة بين الجنسين في هذه المديريات كذلك، كما يمكن أن يعزى ذلك إلى قلة عدد الإناث اللواتي يشغلن المناصب القيادية في كل من عينة الدراسة ومجتمع الدراسة، حيث لم تتجاوز النسبة 10%.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة كل من الآغا وفارس (2012)، واليحيوي (2011)، ودراسة حمودة (2008)، وأبو عبده (2011)، وخضير (2007)، براون وجاكلين (2005, Brown & Jacqueline)، والتي أشارت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة تعزى لمتغير الجنس.

وتختلف هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة المشاقبة (2007)، والتي أشارت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمدى إمكانية تطبيق مديري ومديرات مدارس في محافظة المفرق لنظام إدارة الجودة الشاملة، تعزى لمتغير الجنس. كما تختلف مع نتيجة دراسة الرجب (2001).

- **متغير المستوى العلمي.**

بينت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$) في تقديرات عينة الدراسة لدرجة فاعلية دور القيادات التربوية في تفعيل إدارة الجودة في مديريات التربية والتعليم في محافظة إربد تعزى لأثر متغير المستوى العلمي في جميع مجالات الدراسة، وعلى الأداة ككل.

وقد يعزى ذلك إلى أن وصول القادة التربويين إلى مراكزهم الوظيفية الحالية، يتطلب سنوات خدمة طويلة، يتخللها الخضوع لدورات تدريبية متشابهة إلى حد ما، في مجال العمل (ربما لقلة إمكانات الوزارة في التنويع أو حتى التوسع فيها)، والتي من شأنها عكس اثر تدريبي مشابه على باقي العاملين، واكتساب الحصيلة المعرفية، والخبرات الوظيفية المتقاربة لديهم، حتى

مع اختلاف مستوياتهم العلمية. ويمكن أن يعود السبب أيضا إلى: تشابه المساقات الدراسية في الدرجات العلمية دون التوسع في هذه المساقات لكل درجة؛ لذا يلاحظ عدم وجود فروق في تقديرات القادة الإداريين بغض النظر عن اختلاف مؤهلاتهم العلمية لتفعيل تطبيق نظام إدارة الجودة.

كما وقد يعزى ذلك إلى أن نجاح تفعيل تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة، لا يرتبط بمستوى المؤهل العلمي للعاملين، وإنما يرتبط بدرجة التأهيل والتدريب على استخدام أساليب نظام إدارة الجودة لشاملة، وهذا ينسجم مع خطة وزارة التربية والتعليم في تطوير التعليم التربوي الذي تسعى إلى تحسين مخرجات التعليم، وتنمية الكوادر البشرية العاملة في مديرياتها، دون النظر للمؤهل العلمي، مما ينعكس على تحسين مخرجات التعليم وتجديد برامجه وتجويدها.

وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة حمودة (2008)، وأبو عبده (2011)، وخضير (2007)، والتي أشارت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

وتختلف هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة، الآغا وفارس (2012)، والمشاقبة (2007)، والتي أشارت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمدى إمكانية تطبيق مديري ومديرات مدارس في محافظة المفرق، لنظام إدارة الجودة الشاملة تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

- **متغير الخبرة**

أشارت نتائج الدراسة إلى: عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$) في تقديرات عينة الدراسة لدرجة فاعلية دور القيادات التربوية في تفعيل إدارة الجودة في مديريات التربية والتعليم في محافظة إربد ، تعزى لأثر متغير سنوات الخبرة في جميع مجالات الدراسة، وعلى الأداة ككل. وهذا يعني وجود توافق بين الفئتين: (أقل من 10 سنوات) و (10 سنوات

فأكثر) من القادة الإداريين في تفعيل إدارة الجودة؛ وقد يعزى ذلك ربما إلى أن الخبرات التـي يكتسبها الأفراد في حياتهم الوظيفية هي خبرات متكررة وليست خبرات متراكمة، بمعنـى: أن خبرة السنوات الأولى تتكرر مع الفرد حتى نهاية الخدمة، دون وجود توسع نوعي فيها، كما أن الفئتين قد تخضعان للدورات التأهيلية والتدريبية نفسها، كما يمكن أن يكـون اضـطلاع الفئـة الأولى الأقل خبرة في العمل الإداري على المفاهيم الجديدة في التربية، قد قابلته الخبرة الطويلة للفئة الثانية؛ مما أدى إلى عدم تفوق الواحدة على الأخرى في تقـديراتها لدرجـة فاعليـة دور القيادات التربوية في مديريات التربية والتعليم لمحافظة إربد في تفعيل إدارة الجودة.

وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت دراسة إليه كل من: الأغا، وفارس(2012)، وحمودة (2008)، وأبو عامر (2008)، والتي أشارت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحـصائية فـي تطبيق إدارة الجودة الشاملة، تعزى لمتغير الخبرة.

وتختلف هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة كل من: المـشاقبة (2007)، والـشلول (2003)، والسعود (2002)، والتميمي (2004)، وبـراون، وجـاكلين (Brown & Jacqueline ,2005)، حيث أشارت نتائج هذه الدراسات إلى: وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمـدى إمكانية تطبيق مديري ومديرات مدارس لنظام إدارة الجودة الشاملة تعزى لمتغير الخبرة.

ثالثاً: مناقشة النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثالث، والذي يـنص علـى: " مـا هـي المعيقات التي تواجه القيادات التربوية في تفعيل إدارة الجودة الشاملة في مـديريات التربية والتعليم في محافظة إربد من وجهة نظر مديري التربية والمديرين المختصين؛ وما سبل التغلب عليها ؟"

قام الباحث بمناقشة النتائج التي توصل إليها سؤال الدراسة من خلال تقسيمه إلى قسمين، حيث تناول القسم الأول المعيقات التي تواجه القيادات التربوية في تفعيل إدارة الجودة الـشاملة

في مديريات التربية والتعليم في محافظة إربد، من وجهة نظر مديري التربية والمديرين المختصين. في حين تناول القسم الآخر من السؤال، سبل التغلب على هذه المعيقات، وفيما يلي بيان ذلك:

- **مناقشة النتائج المتعلقة بالمعيقات التي تواجه القيادات التربوية في تفعيل إدارة الجودة الشاملة في مديريات التربية والتعليم في محافظة إربد من وجهة نظر مديري التربية والمديرين المختصين.**

بينت نتائج الدراسة: أن عدد المعيقات التي يمكن أن تواجه القيادات التربوية في تفعيل إدارة الجودة الشاملة في مديريات التربية والتعليم في محافظة إربد من وجهة نظر مديري التربية والمديرين المختصين، قد بلغ اثنان وعشرون مقترحاً. وجاءت الفقرة " **نقص التدريب** " في المرتبة الأولى بتكرار بلغ (11)، في حين جاءت الفقرة التي نصت على " **مركزية القرار وقلة تفويض الصلاحيات** " في المرتبة الثانية بتكرار بلغ (9)، وحصلت الفقرة التي نصت على "**عدم وضوح معايير اختيار القادة التربويين**". على المرتبة الثالثة بتكرار بلغ (8).

وقد يعزو الباحث مجيء الفقرة رقم (11)، في المرتبة الأولى من المعيقات إلى: اقتناع القادة التربويين، بضرورة الحاجة إلى التدريب على إدارة الجودة الشاملة؛ لملاحظتهم أن هنالك قصوراً واضحاً في تفعيل تطبيق إدارة الجودة من جهة القادة التربويين؛ لعدم وجود رؤية واضحة لآلية التطبيق من جهة، وقلة الوعي بمفهوم وثقافة الجودة من جهة أخرى، إضافة إلى الافتقار إلى تدريب القيادات التربوية، ضمن دورات وورش تدريبية متخصصة؛ للتوعية والتمكين بإدارة الجودة. ولربما أن تكاليف التدريب، وضعف القدرة على إدارة الوقت، تشكل هي الأخرى معوقات، تحول دون عملية التفعيل. وإما الفقرة التي نصت على: " **مركزية القرار وقلة تفويض الصلاحيات** "، والتي جاءت في المرتبة الثانية من المعيقات التي تواجه تطبيق

إدارة الجودة؛ فقد يعزى ذلك إلى أن القادة التربويين، يدركون أن المركزية، وضعف تفويض السلطات، تؤثر تأثيراً سلبياً على تفعيل تطبيق الجودة، ومن ثم التأثير في الأداء التنظيمي ككل، بحيث تجعله أقل مرونة وفاعلية، إضافة إلى أن البيروقراطية التي يتطلبها العمل، تفرض نفسها، وتحد من اللامركزية في صنع واتخاذ القرارات. وتتفق هذه النتيجة مع ما أكده العارفة وقـران (2007)، حيث أشارا إلى أن المركزية، وقلة تفويض الصلاحيات هي إحدى المعيقات التي تواجه تطبيق الجودة. كما تتفق هذه النتيجة مع ما توصل إليه الأغا، وفـارس(2012)، عندما أشارا إلى ضرورة توفر الدعم من الادارة العليا، بالإضافة إلى التدريب، والمشاركة، والـوعي بثقافة الجودة، كإستراتيجيات هامة للتغلب على المعيقات.

وبخصوص "**عدم وضوح معايير اختيار القادة التربويين**"، فقد جاءت بالمرتبة الثالثة للمعيقات، ويعزى ذلك إلى أن تحديد المعايير التي يتم من خلالها اختيار القادة التربويين، يسهم إلى حد ما في صعوبة فرز قادة تربويين مؤهلين وقادرين، على التعامل مع المستجدات والتطورات، في مجال الإدارة التربوية عامة، وإدارة الجودة الشاملة خاصة؛ ليكون لهم تصور واضح ودقيق، عن مفهوم الجودة، وآليات تفعيلها في الميدان التربوي.

وجاءت الفقرتان: " **الحاجة إلى تفعيل التشريعات التربوية** " و " **قلة الموارد المادية والبشرية**." بالمرتبة الأخيرة وبأدنى تكرار حيث بلغ (2)،لكل منها (أي أنهما لا تشكلا معيقات تذكر)، ويعزو الباحث هذه النتيجة، إلى أنه يوجد التزام إلى حد ما، في تطبيق وتفعيل التشريعات التربوية ولكن لا يرق هذا الالتزام إلى المستوى المطلوب، وقد يعود ذلك إلى تمسك القيادات التربوية بمراكزها الوظيفية والحرص على امتيازاتها، والتخوف من فقدانها؛ مما يستدعي الالتزام والانضباط، بما يمكن من الاستمرار في الوظيفة كمصدر للمعيشة والحياة الكريمة في ظروف اقتصادية عالمية صعبة. وحول الموارد المادية والبشرية فهي أيضاً لا

تشكل عائقا كبيرا من وجهة نظر هذه الفئة من القيادات التربوية، وربما يعود ذلك إلى رفد الوزارة للمديريات بحاجاتها من الكوادر البشرية، بمؤهلات وخبرات ووفق أسس تقوم على التنافس في الاختيار، والتعيين، والترقية، وربما يجسد ذلك قرارا سياسيا وإداريا بالحد من مشكلة البطالة التي يزيد حجمها بازدياد السكان، ولزيادة الكبيرة في أعداد الخريجين من المؤسسات التعليمية المختلفة وبمؤهلات متفاوتة. أما فيما يتعلق بالموارد المادية، فلربما يعزى الأمر إلى سعي الوزارة إلى مواكبة عصر التكنولوجيا والمعلوماتية؛ للمضي في الاحتفاظ بشهادة الأيزو الممنوحة لها، حيث أصبح يتحتم على الوزارة، تامين حاجات المديريات والمدارس التابع لها، بالأثاث، واللوازم المختلفة، ووسائل النقل، والمختبرات والبناء المناسب مع توفير مخصصات الصيانة اللازمة لكل منها وفق بنود خاصة من الموازنة السنوية،كون ذلك من متطلبات النجاح؛ لاحتفاظ الوزارة بشهادة الأيزو من الجهات المانحة.

وتختلف هذه النتيجة نسبيا مع ما توصلت إليه دراسة كل من العارفة وقران (2007)، والبلاع (2007)، والشعيلان (2007)، ولونجنكر وسكازيرو (Longenker & Scazzero,2006)، من حيث ترتيب هذه المعوقات، حيث أشارت هذه الدراسات، إلى عدد من المعوقات التي تواجهه تفعيل تطبيق إدارة الجودة الشاملة، فكانت معوقات بارزة، تمثلت بعض منها في تقادم وجمود اللوائح والتشريعات والأنظمة. وعدم توفر الكوادر التدريبية المؤهلة في ميدان الجودة الشاملة، بينما جاءت هذه المعوقات بتقديرات منخفضة في الدراسة الحالية.

- **مناقشة النتائج المتعلقة في سبل التغلب على المعيقات التي تواجه القيادات التربوية في تفعيل إدارة الجودة الشاملة في مديريات التربية والتعليم في محافظة إربد، من وجهة نظر مديري التربية، والمديرين المختصين (الحلول المقترحة).**

بينت نتائج المقابلات شبه المفتوحة، أن عدد الحلول المقترحة؛ للتغلب على المعيقات التي يمكن أن تواجه القيادات التربوية في تفعيل إدارة الجودة الشاملة في مديريات التربية والتعليم في محافظة إربد، من وجهة نظر مديري التربية، والمديرين المختصين، قد بلغ ستة عشر مقترحاً ، وجاءت الفقرة: " التوعية والتدريب على إدارة الجودة " في المرتبة الأولى بتكرار بلغ (14)، والتي تتفق مع دراسة العارفة وقران(2007)، والتي أشارت إلى ضرورة التغلب على المعيقات المتعلقة بقلة توفر الكوادر المؤهلة، والمركزية، وقلة الحوافز، كونها من معيقات تطبيق الجودة، كما جاءت الفقرة التي نصت على: " التغذية الراجعة من متلقي الخدمة " في المرتبة الثانية بتكرار بلغ (8)، حيث تتفق مع دراسة كل من أبو قلة، وآخرون(2010)، ويانغ (Yang,2006)، ودراسة صن(Sun, 2000)، كما جاءت الفقرة التي نصت على: " تفعيل المساءلة " في المرتبة الثالثة بتكرار بلغ (7)، وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة معزب (2006)، والتي أشارت إلى أن غياب الشفافية والمساءلة، هما من المعيقات التي تواجه تطبيق الجودة الشاملة مما يستدعي العمل على التغلب عليها.

ويعزو الباحث تصدر هذه الفقرات المراتب الأولى للحلول المقترحة، إلى أهمية التدريب على إدارة الجودة، حيث جاء نقص التدريب في المرتبة الأولى للمعيقات كما تمت الإشارة إليها سابقاً، كما أن تفعيل التغذية الراجعة يعتبر من الاستراتيجيات الهامة لاستمرار التنظيم، حيث أكد القادة التربويون على أهمية التغذية الراجعة في التعرف على نقاط القوة والضعف أثناء سير العمل، واكتشاف الأخطاء وتصويبها، فهي ضرورية لرسم السياسات، ووضع الخطط والبرامج اللاحقة اللازمة لاستمرارية العمل. كما أكد القادة التربويون على ضرورة تفعيل المساءلة؛ لرصد القصور والأخطاء التي تواجه إدارة الجودة، والاحتكام إلى الأهداف المرسومة، والسير في الطريق المحدد؛ تلافياً للتجاوزات والأخطاء التي قد تحدث خلال تطبيق إدارة الجودة.

وجاءت الفقرة: " الاتصال والتواصل والمشاركة "، في المرتبة قبل الأخيرة بتكرار بلغ (2)، في حين جاءت الفقرة: " إدارة الوقت بشكل فاعل " بالمرتبة الأخيرة وبأدنى تكرار بلغ (2)؛ ويعزى ذلك إلى قلة اهتمام القادة التربويين بتفعيل الاتصال والتواصل والمشاركة في تفعيل إدارة الجودة الشاملة، واقتصارهم على تحديد الخطط ورسم السياسات لتطبيقها في الواقع التربوي، وربما يعود ذلك لعدم قناعتهم بتطبيقها. وترتبط بذلك مسألة إدارة الوقت حيث ربما لا تكون مدركة بشكل فاعل من هذه الفئة؛ لقلة الوعي بمتطلبات وثقافة الجودة كما ينبغي، أو ربما لانشغال هذه الفئة بأعباء العمل الكبيرة الأخرى الملقاة على عاتقهم.وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة كل من العارفة وقران (2007).

التوصيات:

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة، يوصي الباحث بما يلي:

العمل على تدريب القادة التربويين في مديريات التربية والتعليم، على أساليب الجودة ومناهجها، والبعد عن المركزية في اتخاذ القرار التربوي والتعليمي عند تطبيق منهج الجودة، والدعم المادي والمعنوي للمديريات التي تطبق نظام الجودة، ورفدها بالخبراء والمتخصصين في إدارة الجودة الشاملة.

المراجـــع

أولا: المراجع العربية:

أبو الوفا، احمد. (2000). *الجودة الإدارية وتطبيقاتها*، الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة.

أبو عامر، آمال محمود محمد. (2008). *واقع الجودة الإدارية في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر الإداريين وسبل تطويره*، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

أبو قلة، حسن وآخرون. (2010). أثر تطبيق نظام إدارة الجودة في وزارة التربية والتعليم على تحسين الأداء الوظيفي دراسة ميدانية في مديرية التربية والتعليم لمنطقة عمان الثانية في الأردن، *مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية*، (25)، 165-180.

أبو ملوح، محمد يوسف. (2009). إدارة الجودة الشاملة والمدرسة.بحث منشور. **مجلة المعلم**. مركز القطان للبحث والتطوير التربوي. غزة، فلسطين.

أبو عابد، محمود محمد. (2006). *اتجاهات حديثة في القيادة التربوية الفاعلة*، ط1،اربد: دار الأمل للنشر والتوزيع.

أبو عامر، آمال محمود محمد(2008).*واقع الجودة الإدارية في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر الإداريين وسبل تطويره*، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

أبو عبده، عيسى. (2011). *درجة تطبيق معايير إدارة الجودة في مدارس محافظة نابلس من وجهة نظر المديرين فيها*، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.

احمد، احمد إبراهيم. (2003). ***الجودة الشاملة في الإدارة التعليمية والمدرسية***. الإسكندرية: دار أبو ألوفا لدنيا الطباعة والنشر.

الإدارة العامة للتربية والتعليم بمنطقة مكة المكرمة. (2005). ***دورة عن مفاهيم إدارة الجودة الشاملة لمشرفي تعليم جدة***، الرياض: وزارة التربية والتعليم.

الآغا، إيهاب وفارس، محمد(2012). تطبيق إدارة الجودة الشاملة في أقسام القبول والتسجيل بجامعة القدس المفتوحة، ***المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، 5*** (9) ، 228-232.

بدح، احمد. (2006)." *إدارة الجودة الشاملة*. نموذج مقترح *للتطوير الإداري* وإمكانية تطبيقه في *الجامعات الأردنية*".***مجلة اتحاد الجامعات العربية، الأمانة العامة لاتحاد الجامعات العربية***، الأردن، (46)، 89 -132.

البصير، خالد بن عبد الكريم. (2010). ***الرواد الأوائل لفلسفة إدارة الجودة الشاملة***. مقال منشور ، استرجعت 2 كانون أول، 2012، من المصدر .www.albusair.com

البلاع، فوزية بنت محمد بن صالح. (2007). إستراتيجية مقترحة للتغلب على معوقات تحقيق الجودة في التعليم العام السعودي في ضوء مبادئ الجودة الشاملة، بحث منشور في ***مؤتمر الجودة في التعليم العام للجمعية السعودية للعلوم التربوية والنفسية (اللقاء السنوي الرابع عشر للجمعية السعودية للعلوم التربوية)***، القصيم، المملكة العربية السعودية.

البوهي، فاروق شوقي. (2011). ***الاتجاهات الحديثة في الادارة التربوية والمدرسية***، الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة.

البيلاوي، حسن. (2008).*الجودة الشاملة في التعليم بين مؤشرات التمييز ومعايير الاعتماد- الأسس والتطبيقات*، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.

التميمي، فـواز والخطيـب، احمـد. (2008). *إدارة الجـودة الـشاملة ومتطلبـات التأهيـل للآيزو(9001)*، اربد: عالم الكتب الحديث.

التميمي، فواز. (2004). *إدارة الجودة الشاملة والآيزو* 9001: تطبيقات تربوية، اربد: عـالم الكتب الحديث.

جودة، محفوظ احمد. (2009). *إدارة الجودة الشاملة مفاهيم تطبيقات*.ط، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

جولي، مها. (2002). *المتطلبات التربوية لتحقيق الجودة التعليميـة*. الإسـكندرية: دار الوفـا للطباعة والنشر.

حربي، قاسم (2008). *القيادة التربوية الحديثة*، الطبعة الأولـى، عمـان:الجنادريـة للنـشر والتوزيع.

حمود، خضير كاظم. (2008). *إدارة الجودة الشاملة*، الطبعة الثانية، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.

حمودة، صباح سليم. (2008). *درجة تطبيق إدارة الجودة الـشاملة فـي المـدارس الثانويـة الخاصة في العاصمة عمان من وجهة نظر المديرين*. رسالة ماجستير غيـر منـشور، جامعة لشرق الأوسط للدراسات العليا، عمان، الأردن.

خضير، عناية محمد. (2007). *واقع معرفة وتطبيق إدارة الجودة الشاملة في مديريات التربية والتعليم الفلسطينية من وجهة نظر العاملين فيها*. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين.

الخطيب، أحمد. (2000). إدارة الجودة الشاملة. تطبيقات في الإدارة الجامعية، **مجلة *إتحاد الجامعات العربية، الأمانة العامة لاتحاد الجامعات العربية، الأردن*، جامعة اليرموك، الأردن، العدد المتخصص (3)، 83.

الخطيب، احمد. (2006). ***إدارة الجودة الشاملة – تطبيقات تربوية***، ط2، اربد: عالم الكتب الحديث.

دائرة التربية والتعليم، الأونروا، اليونسكو. (2008). ***إطار ضمان الجودة***. عمان: الرئاسة العامة.

الرجب، غازي. (2001) ***"مدى قابلية نظام إدارة الجودة الشاملة للتطبيق في المدارس الشاملة في محافظة إربد"***، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، الأردن.

الرويلي، محمد جطيل. (2009). ***تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في منظمات الخدمة في منطقة الجوف في المملكة العربية السعودية***، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، الأردن.

زاهر، ضياء الدين. (2005). ***إدارة النظم التعليمية للجودة الشاملة***". ط 1، القاهرة: دار للنشر والتوزيع.

زاهر، علي ناصر. (2005). ***تطوير الممارسات القيادية لرؤساء الأقسام الأكاديمية في مؤسسات التعليم العالي***. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك خالد، المملكة العربية السعودية.

الزواوي، خالد. (2003). ***الجودة الشاملة في التعليم***. القاهرة: مجموعة النيل العربية.

زياد، مسعد محمد.(2009). ***إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية التعليمية***، بحث منشور، استرجعت 15 كانون أول، 2012، من المصدر: www.drmosad.com

السعود، راتب. (2002). "إدارة الجودة الشاملة". نموذج مقترح لتطوير الإدارة المدرسية في الأردن"، **مجلة جامعة دمشق**، *18* (2)، 105-55.

شاكر، سوسن محمد. (2012) .مجالات تطبيق الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية. **مجلة الحوار**، مصر، **(3701)**، 42-43.

شركس، لينا وأبو نبعة، وفاء. (2005). نظام إدارة الجودة: الأيزو 9001 إصدار 2000 في وزارة التربية والتعليم، **مجلة رسالة المعلم**، الأردن، **43**(4،3)، 47-48.

شحادة، حاتم عبد الله. (2008). ***واقع الممارسات الإدارية لمديري التربية والتعليم في محافظات غزة في ضوء معايير الإدارة الإستراتيجية وسبل تطويرها***، رسالة غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.

الشرقاوي، مريم. (2003). ***إدارة المدرسة بالجودة الشاملة***. ط 2، القاهرة: مكتبة النهضة المصرية.

الشعيلان، نورة خميس. (2007). ***مدى توفر مبادئ إدارة الجودة الشاملة في إدارة المدارس الثانوية للبنات بالمملكة العربية السعودية***، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الخليجية، البحرين.

الشلول،عبد الرحمن حمدان. (2003).***اتجاهات رؤساء الأقسام والمديرين نحو تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مديريات التربية والتعليم لمحافظة اربد***.رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، اربد، الأردن.

شنواني، صلاح. (2004). ***إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، الإسكندرية***: مؤسسة شباب لجامعة.

الصليبي، محمود عيد. (2008). ***الجودة الشاملة وأنماط القيادة التربوية وفقًا النظرية هيرسي وبلانشارد وعلاقتهما بالرضا الوظيفي لمعلميهم وأدائهم***. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.

الصليبي، محمود عيد. (2008). ***الجودة الشاملة وأنماط القيادة الإدارية***، الطبعة الأولى، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.

العارفه، عبد اللطيف وقران، أحمد عبد الله. (2007). معوقات تطبيق الجودة في التعليم لعام من وجهة نظر المسؤولين والمشرفين والتربويين ومديري المدارس في منطقة الباحة التعليمية. دراسة مقدمة ***للمؤتمر الرابع عشر في منطقة القصيم***، السعودية، في الفترة من 28- 29 – نيسان، 2007.

العباسي، عمر.(2004). ***واقع نظام التعليم في جامعة القدس في ضوء معايير الجودة الشاملة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والطلبة***. رسالة ماجستير غير منشورة جامعة القدس، فلسطين.

عبد الحليم، محمد ويوسف بحر. (2006). مدى تطبيق العاملين في كلية التجارة بجامعة النيلين للجودة الشاملة، **مجلة الجامعة الإسلامية**، ***15*** (1)، 315 -.283

عبد الفتاح، نبيل. (2000)، إدارة الجودة الشاملة ودورها المتوقع في تحسين الإنتاجية بالأجهزة الحكومية: ملخص بحث مكتبي، **مجلة الإداري**، القاهرة، ***22*** (82)، 11 – 33.

العجمي، محمد حسنين عبده. (2003). *متطلبات تحقيق الجودة الشاملة في مدارس التعليم الثانوي العام بجمهورية مصر العربية في ضوء أسلوب الاعتماد المؤسسي الأكاديمي*- مقبولة للنشر. **مجلة الثقافة والتنمية**. (7)، 22-34 .

العدلوني، محمد أكرم. (2002). *العمل المؤسسي*، ط 1، بيروت: دار ابن حزم للطباعة والنشر والتوزيع.

عزب، محسن. (2008). ***تطوير الإدارة المدرسية في ضوء معايير الجودة الشاملة***، القاهرة: المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية.

العساف، ليلى والصرايرة، خالد. (2011). *أنموذج مقترح لتطوير إدارة* المؤسسة التعليمية في الأردن في ضوء فلسفة إدارة الجودة، **مجلة جامعة دمشق، 27 (3)**، 591 –640 .

عقيلي، عمر. (2001). ***المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة "وجهة نظر"***. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

علاونة، معزوز. (2004). مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الجامعة العربية الأمريكية من وجهة نظر أعضاء هيئتها التدريسية. ***مؤتمر النوعية في التعليم الجامعي الفلسطيني***. جامعة القدس المفتوحة، رام الله. الفترة من 3–5 تموز.

علي، احمد إبراهيم. (2009). **معايير إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي**، بيروت: دار العلم للملايين.

عليمات، صالح. (2004). ***إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية". (التطبيق ومقترحات التطوير)***، المنارة: دار الشروق للنشر والتوزيع.

الغيثي، هاني بن سعيد بن مبارك. (2007). ***مدى تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الخاصة من وجهة نظر الطلبة في سلطنة عمان***. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت، المفرق، الأردن.

الفتلاوي، سهيلة محسن. (2008). ***الجودة في التعليم – المفاهيم، المعايير، المواصفات، المسؤوليات***. الطبعة الأولى. عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع.

الفريجات، غالب عبد المعطي. (2000). ***الإدارة والتخطيط التربوي، تجارب عربية متنوعة.*** الطبعة الأولى. عمان: دائرة المطبوعات والنشر.

الفضل، مؤيد والطائي، يوسف. (2004). ***إدارة الجودة الشاملة من المستهلك إلى المستهلك. منهج كمي***، عمان: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.

مجيد، سوسن ومحمد الزيادات. (2008). ***الجودة والاعتماد الأكاديمي لمؤسسات التعليم العام والجامعي***، الطبعة الأولى، عمان: دار صفاء.

مخيمر،عبد العزيز وآخرون. (2000). قياس الأداء المؤسسي للأجهزة الحكومية، ***ندوات ومؤتمرات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية***، جامعة الدول العربية، القاهرة.

مرسي، محمد منير. (2001). ***الإدارة التعليمية وأصولها وتطبيقاتها***، القاهرة: عالم الكتب.

آل مسلط، محمد أحمد.(2011). ***درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في إدارات التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية ومعوقات تطبيقها"مقترحات وحلول"***،أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة اليرموك، إربد.

المشاقبة، محمد علي. (2007). ***مدى إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الإدارة المدرسية، والمعوقات التي تحول دون تطبيقها بفاعلية كما يراها مديرو ومديرات المدارس الحكومية في محافظة المفرق وتصوراتهم المستقبلية للحلول.*** أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة اليرموك، اربد، الأردن.

معزب، عادل جارالله علي. (2006). ***دور القيادات الإدارية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الحكومية دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم بالجمهورية اليمنية***، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، القاهرة، مصر.

الميحاوي، قاسم نايف. (2006). ***إدارة الجودة في الخدمات: مفاهيم،عمليات،تطبيقات***"، عمان: دار الشروق.

نشوان، جميل عمرو. (2004). تطوير كفايات المشرفين الأكاديميين في التعليم الجامعي في ضوء مفهوم إدارة الجودة الشاملة في فلسطين. ***مؤتمر النوعية في التعليم الجامعي الفلسطيني، جامعة القدس المفتوحة***، رام الله، فلسطين.

النعساني، عبد المحسن. (2003). نموذج مقترح لتطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، ***الملتقى العربي لتطوير أداء كليات الإدارة والتجارة في الجامعات العربية***. 11- 13 آذار، 2003، حلب: الجمهورية العربية السورية.

الهلالي، الهلالي الشربيني. (2002). إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم الجامعي والعالي: رؤية مقترحة. ***مجلة كلية التربية بالمنصورة***، كلية التربية جامعة المنصورة، (37)،43.

الهيلات، محمد إبراهيم ودرادكة، امجد محمود. (2009). درجة توافر الكفايات الإدارية لدى رؤساء في مديريات التربية والتعليم في محافظة اربد من وجهة نظر العاملين فيها، ***مجلة العلوم الإنسانية***،جامعة اليرموك ***46*** (8)، 10-11.

آل وديان، شارع عايض مبارك(2010)، ***إمكانية تطبيق مبادئ ديمنج في إدارة الجودة الشاملة في الجامعات السعودية***، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة اليرموك، إربد.

وزارة التربية والتعليم الأردنية. (2010). ***نظام إدارة الجودة: الآيزو 2000/9001***، استرجعت 1 كانون الثاني،2013، المصدر: http://www.moe.gov.jo/web/iso/html.

وزارة التربية والتعليم الأردنية. (2011). ***نظام إدارة الجودة: الآيزو 2000/9001*** ، استرجعت

5 كانون الثاني،2013، المصدر: http://www.moe.gov.jo/web/iso/htm1.

وزارة التربية والتعليم الأردنية. (2012)، ***التقرير الإحصائي لعام 2012/2011***، استرجعت 20

كانون الأول، 2012 من المصدر:www.moe.gov.jo

اليحيوي، صبرية مسلم. (2002). ***تطبيق إدارة الجودة الشاملة لتطوير التعليم العام للبنات بالمملكة العربية السعودية***، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، المملكة العربية السعودية.

يوسف، احمد إبراهيم. (2009). ***الجودة الشاملة بين الواقع والتطبيق***، القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع.

ثانيا: المراجع الأجنبية

Bank, J. (2000). The *essence of Total Quality Management.* 2nd.ed, Pearson education limited, England: Edinburgh Gate, Harlow,.

Brown, F. & Jacqueline. (2005)."The Attitude of Personal Toward TQM Implementation in State Department of Education،" ***Dissertation Abstract International.***State of Aurgen *55* (7), 17 - 53.

Drucker, P. F., (2003). ***The Essential Drucker,*** New York: Harper Business.

Galavandi et al.,(2011). Study of relationship between (TQM) variables and teachers Morale in Iran Schools, ***Interdisciplinary Journal of contomprorary Research Business,***Nighada **3**, (2), 186 .

Gharib,A. A. and Alfarah, Y. F. (2012). The reality education in educational centers and institutions of special education from the perspective of managers hi Jordan .Interdsciplinary ***Journal Of Contemporary Research In Business ,California 14,*** (3), 76-84.

Haar, J & Spell, C. (2006). ***Predicting Total Quality Management in New Zealand: The mode rating effect of organizational size, European and Mediterranean conference on Inform.*** 545(EMCIS),July 6-7,2006, Costa Blanca, Alicante, Spain, from httpuxisweb.brunel.ac.ukiseingsites.

Hernandez, J. (2002), Total Quality Management in Education: The Application of TQM in Texas School District, ***Dissertation Abstract International*** ,Texas **62**(11),36-39.

Lau, R.S. & Anderson, C., A. (2003) "A three Dimensional Perspective of Total Quality Management. **International Journal Of Quality & Reliability management – USA.15, (1), 88.**

Longenecker, Clinton O. and Scazzero, Joseph A., (2006), The Ongoing Challenge of Total Quality Management. **The T. Q.M. Magazine**,USA,(**8**, 2, 55- 60 .

Lukhwareni, M, **A.** (2003). **Total quality management as a response to educational in school management**, Doctoral Dissertation, University of Pretoria, South Africa.

Marten, N. (2001). The roles and responsibilities of departmental heads and chairpersons in schools of education as perceived by deans, **Journal Education,** 112 (2) 244-267.

Massy, William (2003): ***Honoring the trust: quality and cost container in Higher Education***, Anker publishing: New York.

Regauld, Michae.(2003). Continues improvement depending on principas of total quality management as applicated on educational environment, **National Institute for Automotive services Excellence** ,USA,(**10**), 2-8.

Robbins, S & Coulter, M, . (2005). ***Management, 8th.ed. Pearson Education, Inc.,*** Upper saddle River, New Jersey, 07458.

Sun, Hongyi (2000). Total Quality Management ISO 9000 Certification and Performance Improvement. ***International Journal of Quality and Reliability Management,***.(17), 2, PP.168- 179.

Thomas, S. (2008). Leading for quality: questions about quality and leadership in Australia. ***Journal of Education Policy, 23*** (3) 323-334.

University del Valle de Atemajac & Government of the State of Jalisco & National Council of Science and Technology. (2001). ISO 9000 Helps Transform Public Sector in Mexico. Retrieved 28/11/2012: **at:http:// www.Iso. org/iso/ en/iso9000-14000/articles/pdf/pdf/case study A-1-03Pdf.**

Yang, C.C. (2006). The impact of Huaman Resources Management on T.Q.M,Taiwan, ***The TQM magazine,*** (18),.2, 162-174.

ملحـــق (1)

الاستبانة بصورتها الأولية

بسم الله الرحمن الرحيم

الأستاذ الدكتور/ الدكتور ....المحترم

الموضوع/التحكيم

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته.

يقوم الباحث بدراسة بعنوان :" **دور القيادات التربوية في تفعيل إدارة الجودة الشاملة في مديريات التربية والتعليم في محافظة إربد".** وذلك استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراه في الإدارة التربوية من كلية التربية في جامعة اليرموك، وتحقيقا للفائدة من خبراتكم التربوية والإدارية، فإنني أضع بين أيديكم أداتين للدراسة من اجل التحكيم، بعد أن تم تطويرهما من الدراسات السابقة في موضوع الجودة.حيث تتضمن الأداة الأولى (50) فقرة موزعة على خمسة مجالات. راجيا التلطف بقراءة الفقرات، وتقييم كل منها بإبداء رأيكم من حيث: وضوح الفقرة، وصياغتها اللغوية، وانتمائها للمجال الذي وضعت فيه، وأية ملاحظات أخرى ترونها مناسبة.

وتسهيلاً لعملية التحكيم، فقد تم تقديم التعريفات الإجرائية الآتية :

<u>إدارة الجودة الشاملة</u>:فلسفة إدارية حديثة تهتم بالتركيز على الجودة والإتقان من منظور قيادي، باعتبار ذلك ضرورة للوصول إلى التميز في الأداء للتوصل إلى رضا متلقي الخدمة.

<u>نظام إدارة الجودة المطبق في وزارة التربية والتعليم في الأردن:</u> النظام الذي تطبقه الوزارة على إداراتها في مركز الوزارة، ومديرياتها في الميدان، بهدف الارتقاء بمتطلبات رضا متلقي الخدمة من خلال قيام لجان تدقيق داخلية وخارجية بالتدقيق على مدى تفعيل وتطبيق النظام.

<u>القيادات التربوية</u>: العينة التي ستطبق عليها الدراسة في مديريات التربية والتعليم في محافظة اربد من ثمانية مديريات وتشمل: مديري التربية والتعليم، المديرين المختصين(مديري الشؤون الإدارية والمالية ومديري الشؤون التعليمية والفنية)، ورؤساء الأقسام.

<u>متلقي الخدمة</u>: المستفيدون من تقديم الخدمات التعليمية في مديريات التربية والتعليم في محافظة اربد من طلبة أو موظفين أو مراجعين من المجتمع المحلي ومؤسساته المختلفة. كما أضع بين أيديكم أسئلة الأداة الثانية التي تتطلب إجراء المقابلات، لتحديد رأيكم فيها من حيث: جودة الصياغة اللغوية ومدى وضوحها ودقتها. وسيكون لملاحظاتكم الأثر الكبير في إثراء الدراسة وإجادتها.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير.

الباحث: غازي بني حمد
المشرف: أ.د محمد علي عاشور

(((دور القيادات التربوية في تفعيل نظام إدارة الجودة)))

السادة: رؤساء الأقسام المحترمين

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته.

يجري الباحث دراسة بعنوان:**"دور القيادات التربوية في تفعيل إدارة الجودة الشاملة في مديريات التربية والتعليم في محافظة اربد "**؛ وذلك استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراه من كلية التربية في جامعة اليرموك. ولهذا الغرض، فقد تم تطوير هذه الاستبانة كأداة لجمع البيانات اللازمة للدراسة: والتي تتكون من جزأين.

الجزء الأول: ويتضمن البيانات الشخصية.

الجزء الثاني: فقرات الاستبانة والمكونة من (50) فقرة، موزعة على (5) مجالات.

ولما لآرائكم من أهمية في الإسهام بإنجاح هذه الدراسة، فإنني أرجو منكم التلطف بقراءة كل فقرة ثم وضع إشارة (√) في المربع المناسب مقابل كل فقرة تعبر عن درجة الموافقة من وجهة نظركم، علما بان البيانات التي سيتم جمعها سوف تعامل بسرية تامة، ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

وتفضلوا بقبول وافر الاحترام والتقدير

الباحث:
غازي احمد بني حمد

***الجزء الأول.** البيانات الشخصية:*

1 - الجنس : ☐ ذكر ☐ أنثى

2 - المستوى العلمي: ☐ بكالوريوس ☐ ماجستير ☐ دكتوراه

3 - سنوات الخبرة ☐ اقل من (5) سنوات ☐ (5) - اقل من(10) سنوات

☐ (10) سنوات فاكثر

المجال الأول: دور القيادات التربوية في تعزيز مفهوم وثقافة الجودة في التنظيم.

الرقم	الفقرة	وضوح الفقرة		الانتماء للمجال		الصياغة اللغوية		ملاحظات وتعديلات أخرى
		واضحة	غير واضحة	منتمية	غير منتمية	صالحة	غير صالحة	
1	تدعم القيادات التربوية ثقافة التغيير الهادفة للتطوير.							
2	تتبع القيادات التربوية آليات مناسبة لتفعيل وثائق الجودة.							
3	تراجع القيادات التربوية بانتظام عمليات الجودة في ضوء علاقتها بالأهداف .							
4	توجه القيادات التربوية أداء العمل بشكل سليم ومن المرة الأولى.							
5	ترشد القيادات التربوية العاملين إلى تلافي الأخطاء قبل وقوعها.							
6	تلتزم القيادات التربوية بأساليب العمل الجماعي.							
7	تعمل القيادات التربوية على تنمية خبرات القوى العاملة لديها بشكل مستمر.							
8	تتبع القيادات التربوية المنهجية العلمية في حل المشكلات .							
9	تركز القيادات التربوية على المستفيد من الخدمات التربوية المقدمة.							
10	تؤكد القيادات التربوية للمرؤوسين بان الجودة مسؤولية مشتركة للعاملين في التنظيم كافة.							
11	تشجع القيادات التربوية المشاريع التطويرية الرائدة في المدارس لتنمية مصادر التمويل.							
12	تؤمن القيادات التربوية نظام معلومات محوسب وفعال يوفر المعلومة بشكل سريع لمتخذي القرار.							
13	تعتمد القيادات التربوية البيانات الإحصائية السليمة في صنع القرارات الحديثة.							

المجال الثاني : دور القيادات التربوية في توفير متطلبات تفعيل إدارة الجودة.

الرقم	الفقرة	واضحة	غير واضحة	منتمية	غير منتمية	صالحة	غير صالحة	ملاحظات وتعديلات أخرى
1	تتوفر القناعة لدى القيادات التربوية بأهمية تطبيق نظام إدارة الجودة.							
2	تعد القيادات التربوية خطة متكاملة لتحقيق الأهداف المنشودة.							
3	تهيئ القيادات التربوية البيئة التربوية المحفزة للممارسات التربوية السليمة.							
4	تحرص القيادات التربوية على دمج التقنيات الحديثة المواكبة للمستجدات في المؤسسة التربوية.							
5	تهتم القيادات التربوية بإعداد الصف الثاني من القادة للمساعدة في تفعيل إدارة الجودة							

الرقم	الفقرة	وضوح الفقرة		الانتماء للمجال		الصياغة اللغوية		ملاحظات وتعديلات أخرى
		واضحة	غير واضحة	منتمية	غير منتمية	صالحة	غير صالحة	
	(الإحلال الوظيفي).							
6	تبذل القيادات التربوية قصارى جهدها لتامين البنية التحتية اللازمة لتقديم الخدمات التربوية .							
7	تتكافأ صلاحيات القائد التربوي مع مسؤولياته.							
8	توثق القيادات التربوية عمليات وإجراءات الجودة بحيث يمكن الرجوع إليها بسهولة عند الحاجة.							
9	تعمل القيادات التربوية على توفير الموارد اللازمة لتفعيل إدارة الجودة.							
10	تحرص القيادات التربوية على التواصل مع متلقي الخدمة للعمل بروح الفريق.							
11	تنظم القيادات التربوية اللقاءات لتبادل الخبرات بين جميع العاملين.							
12	تثير القيادات التربوية الدافعية لدى العاملين لتحقيق التميز في الاداء.							
	المجال الثالث:دور القيادات التربوية في تفعيل العلاقة التشاركية بين القادة والمرؤوسين							
1	تشرك القيادات التربوية العاملين في تحديد الأهداف العامة المشتقة من احتياجاتهم.							
2	توفر القيادات التربوية قاعدة بيانات شاملة تربط المديرية مع المؤسسات الأخرى والمجتمع المحلي							
3	تمارس القيادات التربوية اللامركزية في اتخاذ القرارات.							
4	تلتزم القيادات التربوية بأسلوب الحوار في لقاءاتها التربوية بالمرؤوسين.							
5	تنمي القيادات التربوية روح التحدي لدى العاملين في المؤسسة التربوية.							
6	تظهر القيادات التربوية كقدوة حسنة للعاملين.							
7	تتعامل القيادات التربوية بشفافية مع جميع متلقي الخدمة.							
8	تنتهج القيادات التربوية سياسة الباب المفتوح لتطوير العمل.							
9	تنمي القيادات التربوية العلاقات الإنسانية بين جميع العاملين في المؤسسة التربوية.							
10	تتقبل القيادات التربوية الأراء من المرؤوسين لتطوير العمل.							
11	تعزز القيادات التربوية تبادل الخبرات بين العاملين من خلال العمل كفريق.							
	المجال الرابع: دور القيادات التربوية في مجال تطوير وتحسين الأداء الوظيفي.							
1	تدعم القيادات التربوية سياسة التطوير والتحسين المستمر.							
2	تشجع القيادات التربوية المشاريع التطويرية الجاذبة لمصادر تمويل إضافية للمديرية.							
3	تفعل القيادات التربوية إدارة الوقت لتنظيم							

الرقم	الفقرة	وضوح الفقرة		الانتماء للمجال		الصياغة اللغوية		ملاحظات وتعديلات أخرى
		واضحة	غير واضحة	منتمية	غير منتمية	صالحة	غير صالحة	
	العمل.							
4	تفعل القيادات التربوية نظام معلومات محوسب يسرع في تحصيل المعلومة لاتخاذ القرار.							
5	تعالج القيادات التربوية الصعوبات التي تعيق أداء العاملين في المؤسسة التربوية.							
6	تفعل القيادات التربوية نظام المساءلة بهدف تلافي الخطأ لتحسين الأداء.							
7	توفر القيادات التربوية الجهاز الإداري في الأقسام وفقا لبطاقة الوصف الوظيفي.							
8	توظف القيادات التربوية الأساليب الكمية في صنع القرارات التربوية.							
9	توفر القيادات التربوية احدث البرامج التدريبية التي تلبي الحاجات الوظيفية المستقبلية للعاملين.							
10	توفر القيادات التربوية قاعدة معلوماتية متكاملة تتعلق بإدارة الجودة.							

المجال الخامس:دور القيادات التربوية في تحقيق رضى متلقي الخدمة.

الرقم	الفقرة	واضحة	غير واضحة	منتمية	غير منتمية	صالحة	غير صالحة	ملاحظات وتعديلات أخرى
1	تعتمد القيادات التربوية التغذية الراجعة من متلقي الخدمة أساسا مهما لخططها الإستراتيجية.							
2	تلتزم القيادات التربوية بتقديم الخدمة وفق المعايير المحددة لها.							
3	تلتزم القيادات التربوية بأخلاقيات الوظيفة في تعاملها مع متلقي الخدمة.							
4	تعالج القيادات التربوية اعتراضات متلقي الخدمة وفق التشريعات التربوية.							
5	تعامل القيادات التربوية متلقي الخدمة دون تحيز.							
6	تلتزم القيادات التربوية بالرد على قضايا متلقي الخدمة في الوقت المحدد.							
7	تسعى القيادات التربوية لإيجاد قنوات اتصال مفتوحة بالبيئة المحيطة.							
8	تعمل القيادات التربوية على تبسيط الإجراءات لمتلقي الخدمة.							
9	تعتمد القيادات التربوية نظام معلومات يصل متلقي الخدمة مع الجهات المقدمة لها.							
10	تضع القيادات التربوية رضا متلقي الخدمة ضمن سلم أولوياتها.							

السادة مديري التربية والتعليم المحترمين
السادة المديرين المختصين المحترمين

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته.

يقوم الباحث بإجراء دراسة بعنوان:"**دور القيادات التربوية في تفعيل إدارة الجودة الشاملة في مديريات التربية والتعليم لمحافظة اربد** "؛ وذلك استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراه في الادارة التربوية من كلية التربية في جامعة اليرموك، ولهذا الغرض، فان الباحث يتطلع إلى الإفادة من خبراتكم القيادية والتربوية في مجال إدارة الجودة بإبداء وجهات نظركم حول: **معوقات تفعيل نظام إدارة الجودة في التعليم، وسبل الغلب عليها من وجهة نظركم.**

علما بأن آراءكم ستعامل بسرية تامة، ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

مع وافر الاحترام والتقدير

الباحث:
غازي احمد بني حمد

<u>البيانات الشخصية</u>: يرجى وضع إشارة (√) في المربع المناسب.

المسمى الوظيفي: ☐ مدير للتربية والتعليم ☐ مدير مختص

المستوى العلمي : ☐ اقل من ماجستير ☐ ماجستير ☐ دكتوراه

عدد سنوات الخدمة في الإدارة: ☐ اقل من (10) سنوات ☐ (10) سنوات فأكثر

دور القيادات التربوية في مجال حل المشكلات التي تواجه تحسين الجودة.

بصفتكم أحد القيادات التربوية المطبقة لنظام إدارة الجودة في التعليم، ما هي برأيكم أهم المعوقات التي تواجه تفعيل إدارة الجودة في وزارة التربية والتعليم ؟ وما سبل للتغلب عليها ؟

المعوقات..

....

....

....

....

....

....

الحلول..

....

....

....

....

....

....

ملحق (2)

قائمـــة بأسمـــاء المحكميـــن

الاسم	التخصص	الجامعة
أ.د عدنان البدري	إدارة تربوية	جامعة اليرموك
د. خليفة أبو عاشور	إدارة تربوية	جامعة اليرموك
د. محمد بني هاني	إدارة تربوية	جامعة اليرموك
د. عبد الحكيم حجازي	أصول تربية	جامعة اليرموك
د. عمر الخصاونة	أصول تربية	جامعة اليرموك
د. منيرة الشرمان	إدارة تربوية	جامعة اليرموك
د. علي جبران	إدارة تربوية	جامعة اليرموك
د. احمد رضوان	إدارة تربوية	جامعة اليرموك
د. علي المستريحي	إدارة عامة	جامعة اليرموك
د. رامي الطبيشات	إدارة عامة	جامعة اليرموك
د. محمد الزبون	أصول تربية	الجامعة الأردنية
د. محمد القضاه	إدارة تربوية	الجامعة الأردنية
أ.د انمار الكيلاني	إدارة تربوية	الجامعة الأردنية
أ.د هاني الطويل	إدارة تربوية	الجامعة الأردنية
د. محمد الحراحشة	إدارة تربوية	جامعة آل البيت
أ.د عاطف مقابلة	إدارة تربوية	جامعة عمان العربية
د. حيدر العمري	إدارة تربوية	جامعة جدارا
د. قاسم القضاه	علم نفس تربوي	جامعة جدارا
د.دلال الزعبي	إدارة تربوية	جامعة البلقاء التطبيقية
د.عدنان عمايرة	إدارة تربوية	وزارة التربية والتعليم

ملحـــق (3)

استبانة الدراسة بصورتها النهائية

السادة: رؤساء الأقسام المحترمين

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته.

يقوم الباحث بدراسة بعنوان:

"دور القيادات التربوية في تفعيل نظام إدارة الجودة في مديريات التربية والتعلـــيم في محافظة اربد". وذلك استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراه من كلية التربية في جامعة اليرموك. ولهذا الغرض، فقد تم تطوير هذه الإستبانة كأداة لجمع البيانـــات اللازمـــة للدراسة: والتي تتكون من جزأين.

الجزء الأول: ويتضمن البيانات الشخصية.

الجزء الثاني: فقرات الإستبانة والمكونة من (50) فقرة، موزعة على (5) مجالات.

ولما لآرائكم من أهمية في الإسهام بإنجاح هذه الدراسة، فإنني أرجو منكم التلطف بقراءة كـــل فقرة ثم وضع إشارة (√) في المربع المناسب مقابل كل فقرة تعبر عن درجة الموافقـــة مـــن وجهة نظركم، علما بان البيانات التي سيتم جمعها سوف تعامل بسرية تامة، ولـــن تـــستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

وتفضلوا بقبول وافر الاحترام والتقدير

الباحث:
غازي احمد بني حمد

***<u>الجزء الأول.</u> البيانات الشخصية:**

1 - الجنس : ☐ ذكر ☐ انثى

2 - المستوى العلمي: ☐ بكالوريوس ☐ ماجستير ☐ دكتوراه

3 - سنوات الخبرة ☐ اقل من (10) سنوات ☐ (10) سنوات فأكثر

*الجزء الثاني: فقرات الإستبانة موزعة على (5) مجالات.وتتطلب كل فقرة
وضع إشارة (√) إزاء اختيارك المناسب.

الرقم	الفقرة	درجة التفعيل				
		كبيرة جدا	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جدا
		5	4	3	2	1
المجال الأول: دور القيادات التربوية في تعزيز مفهوم وثقافة الجودة في التنظيم.						
1	تدعم القيادات التربوية ثقافة التغيير الهادفة للتطوير.					
2	تتبع القيادات التربوية آليات مناسبة لتفعيل وثائق الجودة.					
3	تراجع القيادات التربوية بانتظام عمليات الجودة في ضوء علاقتها بالأهداف.					
4	توجه القيادات التربوية أداء العمل بشكل سليم ومن المرة الأولى.					
5	ترشد القيادات التربوية العاملين إلى تلافي الأخطاء قبل وقوعها.					
6	تلتزم القيادات التربوية بأساليب العمل الجماعي.					
7	تعمل القيادات التربوية على تنمية خبرات القوى العاملة لديها بشكل مستمر.					
8	تتبع القيادات التربوية المنهجية العلمية في حل المشكلات .					
9	تركز القيادات التربوية على المستفيد من الخدمات التربوية المقدمة.					
10	تؤكد القيادات التربوية للمرؤوسين بان الجودة مسؤولية مشتركة للعاملين في التنظيم كافة.					
المجال الثاني : دور القيادات التربوية في توفير متطلبات تفعيل إدارة الجودة.						
1	تتوفر القناعة لدى القيادات التربوية بأهمية تطبيق نظام إدارة الجودة.					
2	تعد القيادات التربوية خطة متكاملة لتحقيق الأهداف المنشودة.					
3	تهيئ القيادات التربوية البيئة التربوية المحفزة للممارسات التربوية السليمة.					
4	تحرص القيادات التربوية على دمج التقنيات الحديثة المواكبة للمستجدات في المؤسسة التربوية.					
5	تهتم القيادات التربوية بإعداد الصف الثاني من القادة للمساعدة في تفعيل إدارة الجودة (الإحلال الوظيفي).					
6	تبذل القيادات التربوية قصارى جهدها لتامين البنية التحتية اللازمة لتقديم الخدمات التربوية .					
7	تتكافأ صلاحيات القائد التربوي مع مسؤولياته.					
8	توثق القيادات التربوية عمليات وإجراءات الجودة بحيث يمكن الرجوع إليها بسهولة عند الحاجة.					
9	تعمل القيادات التربوية على توفير الموارد اللازمة لتفعيل إدارة الجودة.					
10	تحرص القيادات التربوية على التواصل مع متلقي الخدمة للعمل بروح الفريق.					

المجال الثالث:دور القيادات التربوية في تفعيل العلاقة التشاركية بين القادة والمرؤوسين

الرقم	الفقرة	درجة التفعيل				
		كبيرة جدا	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جدا
		5	4	3	2	1
1	تشرك القيادات التربوية العاملين في تحديد الأهداف العامة المشتقة من احتياجاتهم.					
2	تمارس القيادات التربوية اللامركزية في اتخاذ القرارات.					
3	تلتزم القيادات التربوية بأسلوب الحوار في لقاءاتها التربوية بالمرؤوسين.					
4	تنمي القيادات التربوية روح التحدي لدى العاملين في المؤسسة التربوية.					
5	تظهر القيادات التربوية كقدوة حسنة للعاملين.					
6	تتعامل القيادات التربوية بشفافية مع جميع متلقي. الخدمة.					
7	تنتهج القيادات التربوية سياسة الباب المفتوح لتطوير العمل.					
8	تنمي القيادات التربوية العلاقات الإنسانية بين جميع العاملين في المؤسسة التربوية.					
9	تتقبل القيادات التربوية الآراء من المرؤوسين لتطوير العمل.					
10	تعزز القيادات التربوية تبادل الخبرات بين العاملين من خلال العمل كفريق.					
المجال الرابع: دور القيادات التربوية في مجال تطوير وتحسين الأداء الوظيفي.						
1	تدعم القيادات التربوية سياسة التطوير والتحسين المستمر.					
2	تشجع القيادات التربوية المشاريع التطويرية الجاذبة لمصادر تمويل إضافية للمديرية.					
3	تفعل القيادات التربوية إدارة الوقت لتنظيم العمل.					
4	تفعل القيادات التربوية نظام معلومات محوسب يسرع في تحصيل المعلومة لاتخاذ القرار.					
5	تعالج القيادات التربوية الصعوبات التي تعيق أداء العاملين في المؤسسة التربوية.					
6	تفعل القيادات التربوية نظام المساءلة بهدف تلافي الخطأ لتحسين الأداء.					
7	توفر القيادات التربوية الجهاز الإداري في الأقسام وفقا لبطاقة الوصف الوظيفي.					
8	توظف القيادات التربوية الأساليب الكمية في صنع القرارات التربوية.					
9	توفر القيادات التربوية احدث البرامج التدريبية التي تلبي الحاجات الوظيفية المستقبلية للعاملين.					
10	توفر القيادات التربوية قاعدة معلوماتية متكاملة تتعلق بإدارة الجودة.					

المجال الخامس:دور القيادات التربوية في تحقيق رضا متلقي الخدمة.

الرقم	الفقرة	درجة التفعيل				
		كبيرة جدا	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جدا
		5	4	3	2	1
1	تعتمد القيادات التربوية التغذية الراجعة من متلقي الخدمة أساسا مهما لخططها الإستراتيجية.					
2	تلتزم القيادات التربوية بتقديم الخدمة وفق المعايير المحددة لها.					
3	تلتزم القيادات التربوية بأخلاقيات الوظيفة في تعاملها مع متلقي الخدمة.					
4	تعالج القيادات التربوية اعتراضات متلقي الخدمة وفق التشريعات التربوية.					
5	تعامل القيادات التربوية متلقي الخدمة دون تحيز.					
6	تلتزم القيادات التربوية بالرد على قضايا متلقي الخدمة في الوقت المحدد.					
7	تسعى القيادات التربوية لإيجاد قنوات اتصال مفتوحة بالبيئة المحيطة.					
8	تعمل القيادات التربوية على تبسيط الإجراءات لمتلقي الخدمة.					
9	تعتمد القيادات التربوية نظام معلومات يصل متلقي الخدمة مع الجهات المقدمة لها.					
10	تضع القيادات التربوية رضا متلقي الخدمة ضمن سلم أولوياتها.					

السادة مديري التربية والتعليم المحترمين
السادة المديرين المختصين المحترمين

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته.

يقوم الباحث بإجراء دراسة بعنوان:"**دور القيادات التربوية في تفعيل إدارة الجودة الشاملة في مديريات التربية والتعليم في محافظة اربد** "؛ وذلك استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراه في الادارة التربوية من كلية التربية في جامعة اليرموك، ولهذا الغرض، فان الباحث يتطلع إلى الإفادة من خبراتكم القيادية والتربوية في مجال إدارة الجودة بإبداء وجهات نظركم حول: **معوقات تفعيل نظام إدارة الجودة في التعليم، وسبل التغلب عليها من وجهة نظركم.**

علما بأن آراءكم ستعامل بسرية تامة، ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

مع وافر الاحترام والتقدير

الباحث:
غازي احمد بني حمد

<u>البيانات الشخصية</u>: يرجى وضع إشارة (√) في المربع المناسب.

المسمى الوظيفي: ☐ مدير للتربية والتعليم ☐ مدير مختص

المستوى العلمي : ☐ اقل من ماجستير ☐ ماجستير ☐ دكتوراه

عدد سنوات الخدمة في الإدارة: ☐ اقل من (10) سنوات ☐ (10) سنوات فأكثر

الأداة الثانية: المقابلات

دور القيادات التربوية في سبل التغلب على المعيقات التي تواجه تحسين الجودة.

بصفتكم أحد القيادات التربوية المطبقة لنظام إدارة الجودة في التعليم، ما هي برأيكم أهم المعوقات التي تواجه تفعيل نظام إدارة الجودة الذي تطبقه وزارة التربية والتعليم، وما سبل التغلب عليها؟

المعوقات..
....
....
....
....
....
....

الحلول..
....
....
....
....
....
....

ملحـــق (4)

كتب تسهيل مهمة الباحث لتطبيق أداتي الدراسة من جامعة اليرموك

جامعـــة اليرمـــوك
YARMOUK UNIVERSITY

كليـــة التربيـــة
مكتـــب العميـــد

الرقم : ك ت/ ١٠٧/ ١٨/ ١٢٤٧
التاريخ : ١٩/ محرم / ١٤٣٤ هـ
الموافق : ٣/ كانون الاول / ٢٠١٢ م

السيد مدير التربية والتعليم لقصبة اربد

الموضوع: تسهيل مهمة الطالب غازي أحمد بني حمد

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ، ، ،

يقوم الطالب غازي أحمد بني حمد بدراسة بعنوان "دور القيادات التربوية في مديريات التربية والتعليم في محافظة اربد لتفعيل إدارة الجودة الشاملة"؛ وذلك إستكمالا لمتطلبات الحصـــول على درجة الدكتوراه في الإدارة تربوية، ويستدعي ذلك تطبيق أدوات الدراســـة (الاســـتبانة وأسئلة مقابلة) على مديري التربية والمديرين المختصين، إضافة إلى رؤســـاء الأقســـام فـــي مديريات التربية والتعليم في محافظة اربد.

أرجو التكرم بالاطلاع والموافقة على تسهيل مهمة الطالب المذكور أعلاه .
شاكراً ومقدراً لكم تعاونكم مع الجامعة.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام،،،

عميد كلية التربيـــــة

أ. د. أمـــل الخصاونـــة

٠٦ كانون الاول ٢٠١٢

تلفون : ٧٢١١١١١ - ٢ - ٩٦٢ + فاكس : ٧٢١١١٩٩ -٢- ٩٦٢ + اربد – الأردن
Tel: + 962 - 2 - 721111 Fax : + 962 - 2-7211199 Irbid - Jordan E-mail: fac edu@yu.edu.jo http://www.yu.edu.jo

جامعـــة اليرمـــوك
YARMOUK UNIVERSITY

كليـــة التربيـــة
مكتـــب العميـــد

الرقم : ك ت/ ١٠٧ / ١٨ / ١٢٠٦٧
التاريخ : ١٩ / محرم / ١٤٣٤ هـ
الموافق : ٣ / كانون الاول / ٢٠١٢ م

السيد مدير التربية والتعليم للواء بني عبيد

الموضوع: تسهيل مهمة الطالب غازي أحمد بني حمد

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ، ، ،

يقوم الطالب غازي أحمد بني حمد بدراسة بعنوان "دور القيادات التربوية في مديريات التربية والتعليم في محافظة اربد لتفعيل إدارة الجودة الشاملة"؛ وذلك إستكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراه في الإدارة تربوية، ويستدعي ذلك تطبيق أدوات الدراسة (الاستبانة وأسئلة مقابلة) على مديري التربية والمديرين المختصين، إضافة إلى رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم في محافظة اربد.

أرجو التكرم بالاطلاع والموافقة على تسهيل مهمة الطالب المذكور أعلاه .
شاكرا ومقدرا لكم تعاونكم مع الجامعة.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام،،،

/ عميد كلية التربيـــة
أ. د. أمـل الخصاونـة

المملكة الأردنية الهاشمية
وزارة التربية والتعليم
مديرية التربية والتعليم للواء بني عبيد
٠٦ كانون الاول ٢٠١٢
الرقم ١٢/٤/١

اربد – الاردن
Tel: + 962 - 2 - 721111
فاكس : ٧٢١١١٩٩ -٢-٩٦٢ +
Fax : + 962 - 2-7211199
Irbid - Jordan
تلفون : ٧٢١١١١١ - ٢ - ٩٦٢ +
E-mail: fac edu@yu.edu.jo http://www.yu.edu.jo

جامعــة اليرمــوك
YARMOUK UNIVERSITY

كليــة التربيــة
مكتــب العميــد

الرقم: ك ت/ ١٠٧ / ١٨ / ١٣٤٧
التاريخ: ١٩ / محرم / ١٤٣٤ هـ
الموافق: ٢ / كانون الاول / ٢٠١٢ م

السيد مدير التربية والتعليم للواء الطيبة والوسطية

الموضوع: تسهيل مهمة الطالب غازي أحمد بني حمد

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ، ، ،

يقوم الطالب غازي أحمد بني حمد بدراسة بعنوان "دور القيادات التربوية في مديريات التربية والتعليم في محافظة اربد لتفعيل إدارة الجودة الشاملة"؛ وذلك إستكمالا لمتطلبات الحصــول على درجة الدكتوراه في الإدارة تربوية، ويستدعي ذلك تطبيق أدوات الدراســة (الاســتبانة وأسئلة مقابلة) على مديري التربية والمديرين المختصين، إضافة إلى رؤســاء الأقســام فــي مديريات التربية والتعليم في محافظة اربد.

أرجو التكرم بالاطلاع والموافقة على تسهيل مهمة الطالب المذكور أعلاه .

شاكراً ومقدراً لكم تعاونكم مع الجامعة.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام،،،

/عميد كلية التربيــــة

أ. د. أمــل الخصاونــة

٠٥ كانون ٢٠١٢
الديوان / الوارد

تلفون : ٧٢١١١١١ - ٢ - ٩٦٢ + فاكس : ٧٢١١١٩٩ -٢-٩٦٢ + اربد – الأردن
Tel: + 962 - 2 - 721111 Fax: + 962 - 2-7211199 Irbid - Jordan E-mail: fac_edu@yu.edu.jo http://www.yu.edu.jo

جامعـــة اليرمـــوك
YARMOUK UNIVERSITY

كليــة التربيــة
مكتـــب العميـــد

الرقم : ك ت/ ١٠٧ / ١٨ / ١٣٢٧
التاريخ : ١٩ / محرم / ١٤٣٤ هـ
الموافق : ٢ / كانون الاول / ٢٠١٢ م

السيد مدير التربية والتعليم للواء الطيبة والوسطية

الموضوع: تسهيل مهمة الطالب غازي أحمد بني حمد

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ،،،

يقوم الطالب غازي أحمد بني حمد بدراسة بعنوان "دور القيادات التربوية في مديريات التربية والتعليم في محافظة اربد لتفعيل إدارة الجودة الشاملة"؛ وذلك إستكمالاً لمتطلبات الحصـــول على درجة الدكتوراه في الإدارة تربوية، ويستدعي ذلك تطبيق أدوات الدراســـة (الاســـتبانة وأسئلة مقابلة) على مديري التربية والمديرين المختصين، إضافة إلى رؤســـاء الأقســـام فـــي مديريات التربية والتعليم في محافظة اربد.

أرجو التكرم بالاطلاع والموافقة على تسهيل مهمة الطالب المذكور أعلاه .

شاكراً ومقدراً لكم تعاونكم مع الجامعة.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام،،،

/عميد كلية التربيـــــة

أ. د. أمـل الخصاونـة

٠٥ كانون ٢٠١٢
الديوان / الوارد

تلفون : ٧٢١١١١١ - ٢ - ٩٦٢ +   فاكس : ٧٢١١١٩٩ -٢- ٩٦٢ +   اربد - الأردن
Tel: + 962 - 2 - 721111   Fax: + 962 - 2-7211199   Irbid - Jordan   E-mail: fac_edu@yu.edu.jo http://www.yu.edu.jo

جامعـــة اليرمـــوك
YARMOUK UNIVERSITY

كليـة التربيــة
مكتــب العميــد

الرقم: ك ت/ ١٠٧ /١٨/٢٧/ ١٢
التاريخ: ١٩ / محرم / ١٤٣٤ هـ
الموافق: ٣ / كانون الاول / ٢٠١٢ م

السيد مدير التربية والتعليم للواء المزار الشمالي

الموضوع: تسهيل مهمة الطالب غازي أحمد بني حمد

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ، ، ،

يقوم الطالب غازي أحمد بني حمد بدراسة بعنوان "دور القيادات التربوية في مديريات التربية والتعليم في محافظة اربد لتفعيل إدارة الجودة الشاملة"؛ وذلك إستكمالاً لمتطلبات الحصـــول على درجة الدكتوراه في الإدارة تربوية، ويستدعي ذلك تطبيق أدوات الدراســـة (الاســـتبانة وأسئلة مقابلة) على مديري التربية والمديرين المختصين، إضافة إلى رؤســـاء الأقســـام فـــي مديريات التربية والتعليم في محافظة اربد.

أرجو التكرم بالاطلاع والموافقة على تسهيل مهمة الطالب المذكور أعلاه .

شاكراً ومقدراً لكم تعاونكم مع الجامعة.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام،،،

/عميد كلية التربيـــــة

أ. د. أمـل الخصاونـــة

المملكـة الأردنيـة الهاشميـة
وزارة التربيـة والتعليـم
مديرية التربية والتعليم للواء المزار الشمالي
٢٠١٢ / ١٢ / ٩
٥٤١٧

تلفون: ٧٢١١١١١ - ٢ - ٩٦٢ + فاكس: ٧٢١١١٩٩ -٢- ٩٦٢ + اربد – الأردن
E-mail: fac_edu@yu.edu.jo http://www.yu.edu.jo Irbid - Jordan Fax: + 962 - 2-7211199 Tel: + 962 - 2 - 7211111

جامعة اليرموك

YARMOUK UNIVERSITY

كلية التربية
مكتب العميد

الرقم: ك ت/ ١٠٧/ ١٨/ ١٢٢٧
التاريخ: ١٩ / محرم / ١٤٣٤ هـ
الموافق: ٣ / كانون الاول / ٢٠١٢ م

السيد مدير التربية والتعليم للواء بني كنانة

الموضوع: تسهيل مهمة الطالب غازي أحمد بني حمد

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ، ، ،

يقوم الطالب غازي أحمد بني حمد بدراسة بعنوان "دور القيادات التربوية في مديريات التربية والتعليم في محافظة اربد لتفعيل إدارة الجودة الشاملة"؛ وذلك إستكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراه في الإدارة تربوية، ويستدعي ذلك تطبيق أدوات الدراسة (الاستبانة وأسئلة مقابلة) على مديري التربية والمديرين المختصين، إضافة إلى رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم في محافظة اربد.

أرجو التكرم بالاطلاع والموافقة على تسهيل مهمة الطالب المذكور أعلاه .

شاكرا ومقدرا لكم تعاونكم مع الجامعة.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام،،،

/عميد كلية التربية

أ. د. أمل الخصاونة

تلفون: ٧٢١١١١١ – ٢ – ٩٦٢ + فاكس: ٧٢١١١٩٩ – ٢ – ٩٦٢ + اربد – الأردن
Tel: + 962 - 2 - 721111 Fax: + 962 - 2-7211199 Irbid - Jordan E-mail: fac_edu@yu.edu.jo http://www.yu.edu.jo

جامعـــة اليرمـــوك
YARMOUK UNIVERSITY

كليـــة التربيـــة
مكتـــب العميـــد

الرقم : ك ت/ ١٠٧ / ١٨ / ١٣٠٤٧
التاريخ : ١٩ / محرم / ١٤٣٤
الموافق : ٣ / كانون الاول / ٢٠١٢ م

السيد مدير التربية والتعليم للواء الرمثا

الموضوع: تسهيل مهمة الطالب غازي أحمد بني حمد

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ، ، ،

يقوم الطالب غازي أحمد بني حمد بدراسة بعنوان "دور القيادات التربوية في مديريات التربية والتعليم في محافظة اربد لتفعيل إدارة الجودة الشاملة"؛ وذلك إستكمالا لمتطلبات الحصـــول على درجة الدكتوراه في الإدارة تربوية، ويستدعي ذلك تطبيق أدوات الدراســـة (الاســتبانة وأسئلة مقابلة) على مديري التربية والمديرين المختصين، إضافة إلى رؤســـاء الأقســـام فـــي مديريات التربية والتعليم في محافظة اربد.

أرجو التكرم بالاطلاع والموافقة على تسهيل مهمة الطالب المذكور أعلاه .

شاكراً ومقدراً لكم تعاونكم مع الجامعة.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام،،،

عميد كلية التربيـــــة/

أ. د. أمـل الخصاونـة

تلفون : ٧٢١١١١١ – ٢ – ٩٦٢ +   فاكس : ٧٢١١١٩٩ –٢–٩٦٢ +   اربد – الأردن
E-mail: fac edu@yu.edu.jo http://www.yu.edu.jo   Irbid - Jordan   Fax : + 962 - 2-7211199   Tel: + 962 - 2 - 721111

جامعة اليرموك
YARMOUK UNIVERSITY

كلية التربية
مكتب العميد

الرقم: ك ت/ ١٠٧/ ١٣٢٩٧
التاريخ: ١٩/ محرم / ١٤٣٤
الموافق: ٣/ كانون الاول / ٢٠١٢ م

السيد مدير التربية والتعليم للواء الكورة

الموضوع: تسهيل مهمة الطالب غازي أحمد بني حمد

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ، ، ،

يقوم الطالب غازي أحمد بني حمد بدراسة بعنوان "دور القيادات التربوية في مديريات التربية والتعليم في محافظة اربد لتفعيل إدارة الجودة الشاملة"؛ وذلك إستكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراه في الإدارة تربوية، ويستدعي ذلك تطبيق أدوات الدراسة (الاستبانة وأسئلة مقابلة) على مديري التربية والمديرين المختصين، إضافة إلى رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم في محافظة اربد.

أرجو التكرم بالاطلاع والموافقة على تسهيل مهمة الطالب المذكور أعلاه .

شاكراً ومقدراً لكم تعاونكم مع الجامعة.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام،،،

/عميد كلية التربية

أ. د. أمـل الخصاونـة

٢٠١٢ ...

إ سفلم الي م

تلفون : ٧٢١١١١١ - ٢ - ٩٦٢ + فاكس : ٧٢١١١٩٩ -٢- ٩٦٢ + اربد - الأردن
Tel: + 962 - 2 - 721111 Fax: + 962 - 2-7211199 Irbid - Jordan E-mail: fac_edu@yu.edu.jo http://www.yu.edu.jo

جامعــة اليرمــوك

YARMOUK UNIVERSITY

كليــة التربيــة
مكتــب العميــد

الرقم: ك ت/ ١٠٧ /١٨/ ١٩٢٧
التاريخ: ١٩ / محرم / ١٤٣٤ هـ
الموافق: ٢ / كانون الاول / ٢٠١٢ م

السيد مدير التربية والتعليم للواء الأغوار الشمالية

الموضوع: تسهيل مهمة الطالب غازي أحمد بني حمد

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ، ، ،

يقوم الطالب غازي أحمد بني حمد بدراسة بعنوان "دور القيادات التربوية في مديريات التربية والتعليم في محافظة اربد لتفعيل إدارة الجودة الشاملة"؛ وذلك إستكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراه في الإدارة تربوية، ويستدعي ذلك تطبيق أدوات الدراسة (الاستبانة وأسئلة مقابلة) على مديري التربية والمديرين المختصين، إضافة إلى رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم في محافظة اربد.

أرجو التكرم بالاطلاع والموافقة على تسهيل مهمة الطالب المذكور أعلاه .

شاكراً ومقدراً لكم تعاونكم مع الجامعة.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام،،،

/عميد كلية التربيــة

أ. د. أمــل الخصاونــة

المملكة الأردنية الهاشمية
وزارة التربية والتعليم
٦ كانون الأول ٢٠١٢
مديرية التربية والتعليم للواء الأغوار الشمالية
الرقم ١٣/١٧/ ٩١٣٩٩

تلفون: ٧٢١١١١١ - ٢ - ٩٦٢ +   فاكس: ٧٢١١١٩٩ -٢- ٩٦٢ +   اربد - الأردن

Tel: + 962 - 2 - 721111   Fax: + 962 - 2-7211199   Irbid - Jordan   E-mail: fac edu@yu.edu.jo http://www.yu.edu.jo

ملحـق (5)

كتب تسهيل مهمة الباحث لتطبيق أداتي الدراسة من مديريات التربية والتعليم

بسم الله الرحمن الرحيم

وزارة التربية والتعليم

مديرية التربية والتعليم للواء قصبة اربد

الرقـــم ٧/١٣/٩٨٧١

التاريـــخ ٢٠/١/٤٣٤ هـ

الموافـــق ٣/١٢/٢٠١٢م

مدير الشؤون التعليمية والفنية

مدير الشؤون الادارية والمالية

رئيس قسم ....

الموضوع: البحث التربوي.

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته....

إشارة إلى كتاب عطوفة رئيس جامعة اليرموك رقم ك ت/ 107/ 1327 تاريخ 2012/12/3م.

.يقوم الطالب غازي احمد بني حمد بدراسة بعنوان " دور القيادات التربوية في مديريات التربية والتعليم في محافظة اربد لتفعيل ادارة الجودة الشاملة. وذلك استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراة في الادارة التربوية في جامعة اليرموك ويستدعي ذلك تطبيق ادوات الدراسة (استبانة) على عينة من رؤساء الاقسام في المديرية.

ارجو التكرم بتسهيل مهمة الطالب المذكور اعلاه وتقديم المساعدة الممكنة له.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام..

مدير التربية والتعليم

حسين عبد الحفيظ الكيلاني

نسخة للسيد / رئيس قسم التدريب والتأهيل والإشراف التربوي

هاتف: 7275967.8.9 ص.ب: 1483 فاكس: 7274569

بسم الله الرحمن الرحيم

وزارة التربية والتعليم
مديرية التربية والتعليم لواء بني عبيد

الرقم: ١٣٦٣/١٣/٧/١٣
التاريخ: ٢٢/١/١٤٣٤ هـ
الموافق: ٦/١٢/٢٠١٢ م

مدير الشؤون التعليمية والفنية
مدير الشؤون الإدارية والمالية
رئيس قسم ....

الموضوع: البحث التربوي

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

إشارة لكتاب عطوفة رئيس جامعة اليرموك رقم ك ت/١٠٧/١٨/١٣٢٧ تاريخ ٢٠١٢/١٢/٣م.
يقوم الطالب/ غازي احمد بني حمد بدراسة بعنوان " دور القيادات التربوية في مديريات التربية والتعليم في محافظة اربد لتفعيل أدارة الجودة الشاملة " وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوارة في الإدارة التربوية في جامعة اليرموك/اربد ويستدعي ذلك تطبيق إدارات الدراسة (استبانه) على عينة من رؤساء الأقسام في المديرية.
أرجو تسهيل مهمة الطالب المذكور أعلاه وتقديم المساعدة الممكنة له.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام

مدير التربية والتعليم بالوكالة

نسخة / مدير الشؤون التعليمية والفنية .
نسخة / ر.ق التدريب والتأهيل والإشراف التربوي.
نسخة/ الملف

المملكة الأردنية الهاشمية
تلفون ٩٦٢٢٦٥٠٧١٨١ + فاكس ٩٦٢ ٦ ٥٦٦٦٠١٩ + ص ب: ١٦٤٦ عمان ١١١١٨ الأردن. الموقع الالكتروني : www.moe.gov.jo

١٠٦٣

بسم الله الرحمن الرحيم

وزارة التربية والتعليم
مديرية التربية والتعليم للوائي الطيبة والوسطية

الرقم ٣٢/٧/١٣/٨٧٧٨
التاريخ ٢٧/١/١٤٣٤
الموافق ١١/١٢/٢٠١٢

مدير الشؤون التعليمية والفنية

مدير الشؤون الادارية والمالية

رئيس قسم ....

الموضوع : تسهيل مهمة

الطالب غازي أحمد بني حمد .

إشارة لكتاب جامعة اليرموك رقم ك ت /١٣٢٧/١٨/١٠٧ تاريخ ٣ /كانون الاول /٢٠١٢ ، والموجه لعطوفة مدير التربيه والتعليم للواءي الطيبة والوسطية ، يقوم الطالب المذكور اعلاه بدراسة بعنوان :-

" *دور القيادات التربوية في مديريات التربية والتعليم في محافظة اربد لتفعيل إدارة الجودة الشاملة* ".

وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراه .

يرجى تسهيل مهمة الطالب المذكور وتقديم المساعدة الممكنة له ، مع مطابقة الاستبانة المرفقة .

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام ،،،،،،،

مدير التربية والتعليم
علي أحمد العرود
مدير الشؤون التعليمية والفنية

نسخة/مدير الشؤون التعليمية والفنية .
نسخة/رئيس قسم الإشراف التربوي.
نسخة/الملف رقم (١٢/٧)
ع. ع ٢٠١٢/١٢/١١

المملكة الأردنية الهاشمية
هاتف ٥٦٠٧١٨١ ٦ ٩٦٢+ فاكس ٥٦٦٦٠١٩ ٦ ٩٦٢+ ص.ب ١٦٤٦ عمان ١١١١٨ الأردن. البريد الإلكتروني www.moe.gov.jo

بسم الله الرحمن الرحيم

وزارة التربية والتعليم

مديرية التربية والتعليم / المزار الشمالي

الرقم: م ش/ 7/ 13...

التاريخ: 25/محرم/1434هـ

الموافق: .....2012/12/9.........................

السيد/ مدير الشؤون التعليمية والفنية

مدير الشؤون الإدارية والمالية

رئيس قسم..........

الموضوع: البحث التربوي

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته...

إشارة لكتاب عطوفة رئيس جامعة اليرموك رقم ك ت/1327/18/107 تاريخ 3/ 2012/12م يقوم الطالب/ غازي أحمد بني حمد بإجراء دراسة بعنوان" دور القيادات التربوية في مديريات التربية والتعليم في محافظة إربد لتفعيل إدارة الجودة الشاملة " وذلك إستكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراه في الإدارة التربوية في جامعة اليرموك / اربد ويستدعي ذلك تطبيق إدارات الدراسة (استبانه) على عينة من رؤساء الأقسام في المديرية.

أرجو تسهيل مهمة الطالب المذكور أعلاه وتقديم المساعدة الممكنة له.

وتفضلوا بقبول الإحترام

مدير التربية والتعليم

الدكتور مصطفى محمود شطناوي

مدير الشؤون التعليمية والفنية

نسخة/ ر.ق الإشراف والتأهيل التربوي

نسخة/ الملف

بسم الله الرحمن الرحيم

وزارة التربية والتعليم

مديرية التربية والتعليم للواء بني كنانة

الرقم ٧/١٢/ ٩٨٢٠

التاريخ ٢٥/ ١/ ١٤٣٤ هـ

الموافق ٩/ ١٢/ ٢٠١٢ م

مدير الشؤون التعليمية والفنية

مدير الشؤون الإدارية والمالية

رئيس قسم

الموضوع/ البحث التربوي

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

إشارة لكتاب عطوفة رئيس جامعة اليرموك رقم ك ت/١٠٧/١٨/١٣٢٧ تاريخ ٢٠١٢/١٢/٣م .

يقوم الطالب/ غازي احمد بني حمد بدراسة بعنوان " دور القيادات التربوية في مديريات التربية والتعليم في محافظة اربد لتفعيل إدارة الجودة الشاملة " وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراه في الإدارة التربوية في جامعة اليرموك/ اربد ويستدعي ذلك تطبيق إدارات الدراسة (استبانه) على عينة من رؤساء الأقسام في المديرية .

أرجو تسهيل مهمة الطالب المذكور أعلاه وتقديم المساعدة الممكنة له .

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام ،،،،

مدير التربية والتعليم

نسخة للسيد مدير الشؤون التعليمية والفنية

نسخة السيد ر.ق التدريب والتأهيل والإشراف التربوي

٥٢٣٠ إ ٠ خ ٢٠١٢/١٢/٩ م.

المملكة الأردنية الهاشمية

هاتف ٧١٨١ ٦٠ ٦ ٩٦٢+ فاكس ٦٦٦٠١٩ ٦ ٩٦٢+ ص.ب ١٦٤٦ عمان ١١١١٨ الأردن. الموقع الإلكتروني www.moe.gov.jo

بسم الله الرحمن الرحيم

وزارة التربيــــة والتعــــليم

الرقم: ١/٧ ١٢٩٩٢

التاريخ: ٢٥/١/١٤٣٤هـ

الموافق: ٩/١٢/٢٠١٢

مديرية التربية والتعليم للواء الرمثا

السادة/ المدراء المختصين ورؤساء الأقسام المحترمين

الموضوع : تسهيل مهمة الطالب غازي احمد بني حمد

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ....

إشارة لكتاب رئيس جامعة اليرموك رقم ك ت /١٠٧/١٨/١٣٢٧ الموافق ٢٠١٢/١٢/٣ يقوم الطالب غازي احمد بني حمد بدراسة بعنوان (دور القيادات التربوية في مديريات التربية والتعليم في محافظة اربد لتفعيل إدارة الجودة الشاملة) وذلك استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراه في الإدارة التربوية ، ويستدعي ذلك تطبيق أدوات الدراسة ، (استبانه وأسئلة مقابلة) على مديري التربية والمديرين المختصين ، إضافة إلى رؤساء الأقسام في المديرية.

ارجو تسهيل مهمة الطالب المذكورة أعلاه للحصول على المعلومات وتقديم المساعدة الممكنة .

مع وافر الاحترام

مدير التربية والتعليم

نسخة / مدير الشؤون التعليمية والفنية
نسخة / ر. ق الإشراف

بسم الله الرحمن الرحيم

وزارة التربيـــة والتعليــم

مديرية التربية والتعليم للواء الكورة

الرقم: ل م / ١٢/٧/ ١٣٥٤٦

التاريخ: ١/١/ ١٤٣٤هـ

الموافق: ٥/١٢/ ٢٠١٢م

السيد مدير الشؤون التعليمية والفنية

السيد مدير الشؤون الإدارية والمالية

السادة رؤساء الأقسام

الموضوع: البحث التربوي

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

أشارة لكتاب عطوفة رئيس جامعة اليرموك رقم ك ت/١٠٧/١٣٢٧ تاريخ ٢٠١٢/١٢/٣م، يقوم الطالب غازي احمد بني حمد بإجراء دراسة عنوانها" دور القيادات التربوية في مديريات التربية والتعليم في محافظة اربد لتفعيل إدارة الجودة "، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراه تخصص الإدارة التربوية في جامعة اليرموك، ويحتاج ذلك إلى تطبيق أداة الدراسة (الاستبانة وأسئلة مقابلة) على مديري التربية والمديرين المختصين ورؤساء الأقسام في مديريات محافظة اربد .

يرجى تسهيل مهمة الطالب المذكور وتقديم المساعدة الممكنة له .

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام

/ مدير التربية والتعليم

الدكتور

[توقيع] ... خالد عمايره

مدير الشؤون التعليمية والفنية

نسخة / مدير الشؤون التعليمية والفنية.

نسخة / ر. ق الإشراف التربوي.

المرفقات : كتاب الجامعة والاستبانة .

15

هاتف : ٠٢/٦٥٢١١٩٥ ، ٠٢/٦٥٢١١٩٦ - ٠٢/٦٥٢١٥٣٤ فاكس: ٠٢/٦٥٢١١٢٥ ص.ب (٢٥) دير أبي سعيد - الأردن www.moe.gov.jo

وزارة التربية والتعليم

مديرية التربية والتعليم لواء الأغوار الشمالية

الرقم: ع ت/١٢/٧/٨٧٢٦
التاريخ: ٢٥ محرم ١٤٣٤
الموافق: ٩/١٢/٢٠١٢

السيد مدير الشؤون التعليمية والفنية المحترم

السيد مدير الشؤون الإدارية والمالية المحترم

السادة رؤساء الأقسام المحترمين

الموضوع: تسهيل مهمة الطالب غازي احمد بني حمد

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ،،،

إشـــــارة لكـتاب جـامعة اليرمـوك رقـــــم ك/ت/١٠٧/١٨/١٣٢٧ تاريخ ٢٠١٢/١٢/٣يقوم الطـالب غازي أحمد بني حمد بدراسة بعنوان دور القيادات التربوية في مديريات التربية والتعليم في محافظة اربد لتفعيل إدارة الجودة الشاملة وذلك استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراة في الإدارة الـــتربوية ويستدعي ذلك تطبيق أدوات الدراسة (الإستبانة وأسئلة المقابلة) على مديري التربية والمديرين المختصين ،إضافة إلى رؤساء الأقسام في مديرية التربية والتعليم في الأغوار الشمالية ، راجيا تسهيل المهمة للطالب المذكور أعلاه.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام

مدير التربية والتعليم

نسخة / مدير الشؤون الفنية والتعليمية المحترم.
نسخة / ر. ق رئيس قسم الإشراف المحترم.

المملكة الأردنية الهاشمية
هاتف ٥٦٠٧١٨١ ٦ ٩٦٢+ فاكس ٥٦٦٦٠١٩ ٦ ٩٦٢+ ص.ب ١٦٤٦ عمان ١١١١٨ الأردن الموقع الإلكتروني www.moe.gov.jo

Abstract

Bani- Hamad, Ghazi Ahmed. The Role of Educational Leaders in Activating of Total Quality Management in the Directorates of Education in Irbid Governorate. PhD , University of Yarmouk, 2013 (supervisor: Prof. Mohammed Ashour).

This study aimed to identify the role of educational leaders in the activation of Total Quality Management in Education Directorates in Irbid Governorate, and detection of obstacles that can be encountered in activation of Total Quality Management in Education Directorates of Irbid Governorate from the standpoint of directors of Education and managers specialists, and ways to overcome them .

The study sample consisted which are the same study population, of all directors of education and managers specialists and heads of departments in the departments of Education of Irbid Governorate for the academic year (2012-2013),the study has been applied to (16) of directors, and specialist director of education, In addition to (153) Head spread over eight districts in the province, and in order to collect the data necessary to achieve the purposes of the study, it has been used of qualitative and descriptive approaches, researcher has developed a questionnaire from (50) paragraph, spread over five domains. To detect obstacles faced by educational leaders in the activation of quality management, and ways to overcome them, the questions were directed through semi-open interviews for education managers, and specialists managers in the district, it was also sure of the validity and reliability of the two study tools. After data collection and analysis, the results showed the following:

- The study sample estimates that, the degree of the effectiveness of the role of educational leaders in the Education Directorates of Irbid in the activation of quality management, has come highly appreciated medium on all of study domains, and the to the tool as a whole, where was providing the requirements of activation of quality management in the first place, within the degree of medium appreciation. while the field of activating participatory relationship between leaders and subordinates came in last place, and also medium estimate.
- There is no statistically significant differences (& = 0.05), in the estimates of the study sample to the role of educational leaders in the activation of (TQM) in Education Directorates for Irbid Governorate, due to the impact of variables (sex, degree, years of experience) in all areas of study, and the tool as a whole .
- That the number of obstacles that have been counted by managers of Education and managers specialists, which could face educational leaders; to activate TQM, has reached (22) impediment, it was notably: lack of training, and centralized decision, and the lack of devolution of powers, and the lack of clarity in the criteria for selecting educational leaders.
- The results also showed that the number of proposed solutions to overcome these obstacles has reached (16) proposal, and the most prominent of these proposals: raising and training on quality management, and feedback from service recipients, and activate accountability.

In light of the results of the study, the researcher presented a number of recommendations for each of the: educators officials, and , and researcher and those care in application of quality management in the Ministry of Education.

Keywords: educational leaders, activation of quality management, total quality management